www.personalwirtschaft.de G 21212 ISSN 97803331

Personalwirtschaft

*Magazin für **Human Resources***

extra 04 2012

Round Table | Kooperationen | Tipps zur Auswahl | MBA-Marktübersicht

MBA & Co.

Das neue Selbstbewusstsein der Business Schools



Wettbewerb aushalten



Zum Auftakt unseres Sonderheftes hatten wir erstmalig Vertreter unterschiedlicher Business Schools zur Diskussion ins Frankfurter Airportcenter geladen. Wir waren zugegebenermaßen etwas unsicher, was sich daraus ergeben würde. Immerhin wussten wir, dass dort Vertreter der „reinen MBA-Lehre“ auf Kollegen stoßen würden, die ihren Wettbewerbsvorteil eher in spezialisierten MBA-Abschlüssen sehen. Vielleicht haben wir es Thomas Sattelberger zu verdanken, dass sich die Teilnehmer trotz aller inhaltlicher Differenzen gleich zu Beginn als Solidargemeinschaft gegen pauschale Kritik verstanden. Denn wir hatten ein brisantes Interview im Gepäck, aus dem wir als Warming-Up zitieren konnten: Ein Tag zuvor feuerte der als MBA-Kritiker bekannte Telekom-Personalvorstand in einem „Spiegel Online“-Interview erneut eine Breitseite gegen die angelsächsisch geprägte MBA-Ausbildung: ideologisch verblendet, Gier, Jobhopper – um nur einige Punkte zu nennen. Ein weiterer Vorwurf: Verwässerung des MBA-Abschlusses durch spezialisierte Curricula, die eher einer IHK-Weiterbildung entsprechen würden.

Und nun? Die Business Schools in Deutschland bleiben entspannt. Ihr Selbstbewusstsein ist mittlerweile groß genug: „Wir haben uns deutlich von den angelsächsischen Konzepten emanzipiert“, sagt beispielsweise Professor Jürgen Weigand von der WHU. Hinzu kommt, dass immer mehr ausländische Studenten den Weg nach Deutschland suchen und hier ihren MBA-Abschluss machen. Internationale Management-Weiterbildung, jetzt auch „Made in Germany“.

Ein Dauerstreitpunkt wird uns allerdings in den nächsten Jahren weiterhin beschäftigen: Wie viel Spezialisierung verträgt der MBA? Felix Müller von der Henley Business School sieht darin durchaus eine Chance, den MBA noch stärker an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes auszurichten. Andere warnen vor Etikettenschwindel. Es wird sich zeigen, ob der MBA als Titel den Studierenden so wichtig ist, oder man nicht genauso gut mit einem spezialisierten Master-Abschluss bei Unternehmen punkten kann. Diesem Wettbewerb müssen sich alle Business Schools stellen. Die größere Gefahr, und da waren sich alle Diskussionsteilnehmer einig, geht auch eher von den Billiganbietern am Markt aus. Sie würden das Renomee der Management-Weiterbildung insgesamt beschädigen. Aber auch das muss man wohl aushalten und auf den Verstand der Studenten und Personaler hoffen.



Erwin Stickling
Chefredakteur

Inhalt



6 Round Table
„Made in Germany“ nimmt Fahrt auf
MBA-Experten diskutieren

12 Der MBA und die Unternehmen
Allgemeine Verunsicherung

16/ Kooperationen mit der Wirtschaft
Hochschulen suchen den Schulterschluss

20 Internationalisierung
Weltreise auf dem Bildungskreuzer

23 Auswahl
Welche Kriterien wirklich zählen

27 MBA-Marktübersicht
Berufsbegleitende MBA- und Master-Angebote

News 4
Impressum 34

Master-Studie 2012

Junge Studierende sind bildungshungrig

Das Ergebnis ist ganz und gar nicht im Sinne der Erfinder: Entgegen dem erklärten Bologna-Ziel der Studienzeitverkürzung wollen die meisten der heutigen Bachelor-Studierenden (73 Prozent) die Hochschule nicht ohne Mastertitel verlassen. Der Bachelor als erster berufsqualifizierender Abschluss zählt für sie offenbar nicht. Nur 14 Prozent planen, nach dem Abschluss unmittelbar ins Berufsleben zu starten, würden aber möglicherweise später ein nicht-konsekutives Master-Studium aufnehmen. Hierzu passt, dass sich 42 Prozent der angehenden Bachelor (noch) nicht ausreichend auf das Berufsleben vorbereitet fühlen. Die Berliner Agentur SWOP befragte in ihrer Master Studie mit Unterstützung des Zeitverlags rund 1500 Studierende zu ihrem Studium, ihren Weiterbildungsplänen und ihren Vorbereitungen für den Berufsteinstieg. Im Vergleich zur erste Studie (2009) zeigen sich die Studierenden aber deutlich zufriedener über das Bachelor-Studium. www.master-studie.de

Studie Recruiting-Trends 2012

Master beliebter als Bachelor

Nicht nur die Studenten streben nach Masterabschlüssen. Auch die Unternehmen können mit dem Bachelor-Aschluss noch nicht so viel anfangen. Nur ein Viertel der Großunternehmen ist der Ansicht, dass Bachelorabsolventen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, die in ihrem Unternehmen benötigt werden. Über die Hälfte der tausend größten Unternehmen in Deutschland ist der Meinung, dass der Master der reguläre Studienabschluss sein sollte. Entsprechend schreiben 57 Prozent freie Stellen, die früher an Diplomabsolventen gerichtet waren, jetzt für Masterabsolventen aus. Nur jede dritte Vakanz richtet sich an Kandidaten, die ein Bachelorstudium abgeschlossen haben. Das geht aus der Studie „Recruiting Trends 2012“ hervor, die das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Kooperation mit dem Online-Karriereportal Monster erstellt hat.
Mittelständische Betriebe in Deutschland stehen dem Bachelor weniger kritisch gegenüber. Laut Mittelstandsstudie von Monster und CHRIS sind immerhin 41 Prozent der Befragten der Meinung, dass Bachelorabsolventen über die notwendigen Kenntnisse für eine Stelle in ihrem Unternehmen verfügen. 37 Prozent der Stellen in mittelständischen Firmen, die sich früher an Diplomabsolventen richteten, sind nun an Bachelorabsolventen adressiert. Nur geringfügig mehr Stellen (39 Prozent) werden für Masterabsolventen ausgeschrieben.

www.monster.de

HHL und EADA

Frauen-Stipendien für Global Executive-MBA-Programm der HHL und EADA

Die deutsche Handelshochschule Leipzig (HHL) und die spanische Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) fokussieren mit ihrem neuen Global Executive-MBA-Programm neben dem General Management-Ansatz und dem interkulturellen Aspekt gerade auch auf das Thema Diversität. Daher wollen die HHL und die EADA mit dem Stipendium für Managerinnen ein überzeugendes Signal für eine höhere Beteiligung weiblicher Führungskräfte setzen. Auswahlkriterien für das Stipendium im Wert von bis zu 10 250 Euro sind unter anderem das erfolgreiche Bestehen des Bewerbungsprozesses und ein englischsprachiges Essay. Bewerbungsschluss für das Stipendium ist der 31. Mai 2012. www.hhl.de/global-executive-mba

ESMT

HR Conference

Was können wir beim Umgang mit Fehlern von Piloten lernen? Wie können komplizierte Coaching-Situationen bewältigt werden? Welchen Einfluss haben soziale Netzwerke auf die Leistung am Arbeitsplatz? Wie hängen Identifikation mit einem Unternehmen und Umsatz zusammen? Die ESMT HR Conference 2012 stellt aktuelle Forschungsergebnisse und Trends im Bereich Executive Education vor und diskutiert deren Auswirkung auf den Arbeitsalltag als HR-Experte. Die Konferenz auf dem Berliner ESMT-Campus bietet damit ein Forum für neue Ideen und Raum zum intensiven und exklusiven Austausch mit Kollegen. Termin: 15. Mai 2012.

www.esmt.org/info/hrconference

Quadriga Hochschule Berlin

Neues MBA-Programm für Personalmanager

Im Herbst 2012 startet die Quadriga Hochschule Berlin in Zusammenarbeit mit der ESCP Europe den zweijährigen, berufsbegleitenden MBA Human Resources & Leadership. Dieser richtet sich an Personalmanager, die sich für künftige Führungspositionen qualifizieren wollen.

www.quadriga.eu

GMAT

Weltweiter Management-Test setzt sich durch

Der Graduate Management Admission Council (GMAC) – die Organisation, die den Graduate Management Admission Test (GMAT) verantwortet – hat im Februar 2012 seinen jüngsten „World Geographic Trend Report" veröffentlicht. Der GMAT misst sprachliche und analytische Fähigkeiten und wird weltweit von vielen Business Schools als Zulassungsvoraussetzung für die Aufnahme eines Master-Studiums eingesetzt. Die Anzahl der deutschen GMAT-Testteilnehmer hatte sich in der Vergangenheit von 2006 bis 2010 auf knapp 4000 fast verdoppelt. In 2011 ist diese Zahl leicht rückläufig (100 Tests weniger). Auffällig: Vor fünf Jahren bewarben sich die Deutschen mit ihrem GMAT vor allem bei amerikanischen Business Schools (Anteil von über 43 Prozent), in 2011 ist dieser Anteil auf knapp 21 Prozent deutlich zurückgegangen. Mittlerweile gehen knapp 31 Prozent der deutschen GMAT-Ergebnisse an deutsche Business Schools. Dieser Anteil hat sich in den vergangenen fünf Jahren nahezu verdoppelt. Die höchsten Steigerungsraten beim GMAT verzeichnen China und andere ostasiatische Länder.

www.gmac.com/geographictrends

WHU

Kühne-Institut für Logistikmanagement gegründet

Logistik ist zu einem Schlüsselfaktor in der heutigen global ausgerichteten Wirtschaft geworden. Während aktuelle Wertschöpfungsnetzwerke die Vorteile einzelner lokaler Regionen soweit wie möglich ausnutzen, sind die Anforderungen, die mit diesen Strukturen einhergehen, in den letzten zehn Jahren ständig gewachsen. Die WHU – Otto Beisheim School of Management hat diesen Trend erkannt und am 1. März 2012 das Kühne-Institut für Logistikmanagement gegründet. Das Institut verbindet die beiden von der schweizerischen Kühne-Stiftung geförderten Lehrstühle für Logistikmanagement und für Logistik und Dienstleistungsmanagement unter der Leitung der jeweiligen Lehrstuhlinhaber, Prof. Dr. Stefan Spinler und Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg, mit insgesamt 20 Doktoranden. Neben der praxisorientierten Forschung sollen auch spezielle Kurse und Vorlesungen in verschiedenen Programmen der Hochschule angeboten (BSc, MSc, MBA, Executive Education) sowie praxisorientierte Konferenzen im Bereich Logistik und Supply Chain Management ausgerichtet werden.

www.whu.edu/klm

„Made in Germany“ nimmt Fahrt auf

Die akademische Weiterbildung ist in Bewegung, allen voran der MBA-Markt. Wir haben Vertreter unterschiedlicher Business Schools an einen Tisch geholt und über die Perspektiven der Management-Weiterbildung in Deutschland gesprochen. Eine lebhafte, zum Teil auch kontroverse Diskussion.

In den angelsächsischen Ländern ist der MBA seit jeher eine akademische Selbstverständlichkeit. Auch deshalb entwickelten sich dort früh anerkannte Hochschulen, die nach wie vor ihren Reiz auf deutsche Manager ausüben. Doch auch das über die vergangenen Jahre gewachsene MBA-Angebot an deutschen Hochschulen – immerhin rund 300 Studiengänge – kann sich mittlerweile sehen lassen. Einige Hochschulen halten problemlos dem Vergleich mit ihren ausländischen Mitbewerbern stand und haben international Renommee erworben. Jüngere Business Schools müssen dagegen ihr Profil noch schärfen und suchen nicht selten ihr Heil in spezialisierten MBA- und Master-Programmen.

Für alle gilt: Sie werden sich zukünftig über ein stärkeres Interesse von Studierenden freuen können. Denn die Bologna-Reform verstärkt den Trend zur Management-Weiterbildung – so die mehrheitliche Meinung der am Round Table teilnehmenden Business Schools. Denn Arbeitnehmer, die „nur“ das Diplom als Abschluss kennen, hatten bisher Berührungsängste mit dem Produkt MBA. Studierende, die jedoch mit dem Bachelor- und Masterabschluss vertraut sind, werden selbstverständlicher noch eine weitere akademische Weiterbildung in ihrer Berufslaufbahn aufsatteln, stellt Bernhard Seidl, Executive Assistant der Business School Munich, fest. „Die Bologna-Reform ist ein Segen, weil sie das Bewusstsein für das lebenslange Lernen öffnet“, bekräftigt Felix Müller, Director der Henley Business School. „Die BA-/MA-Generation weiß, dass sie ihre Kenntnisse regelmäßig mit einem umfassenden, abgestimmten Studienprogramm aktualisieren muss, um die sich ständig wandelnden Aufgaben im Unternehmen erfüllen zu können“, so Müller.

Zu einer anderen Einschätzung kommt Nick Barniville, Director of MBA Programs der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin. Für den klassischen MBA würden die Masterprogramme eine Bedrohung darstellen, da ein stärkerer Andrang zum Master-Abschluss schon vor der ersten beruflichen Erfahrung zu registrieren sei. Diese Entwicklung eröffne allerdings die Möglichkeiten, den Executive MBA gezielt zu positionieren. „Insgesamt werden wir um die MBA-Studenten zu kämpfen haben“, prophezeit Barniville. Eine Studie der Mannheim Business School kann diesen Trend nicht bestätigen. Bei einer Befragung unter weltweit 1000 High Potentials zog eine deutliche Mehrheit



Detlev Kran, Autor des MBA-Guide, und Erwin Stickling, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierten die MBA-Runde.

den MBA dem Master of Science-Abschluss vor. Ralf Bürkle, Communications Director an der Mannheim Business School, sieht daher sehr gute Chancen für das Produkt MBA: „Gerade im Zuge des Bologna-Prozesses gibt es eine wachsende Zahl von Bachelor-Absolventen, die nicht direkt ein Masterprogramm anhängen, sondern nach einigen Jahren Berufstätigkeit an die Hochschule zurückkehren. Für sie ist ein Vollzeit-MBA-Programm eine interessante Option. Außerdem werden Unternehmen bei der Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften den MBA als Weiterbildungsmöglichkeit noch gezielter einsetzen.“



„Ein gutes MBA-Programm hebt sich auch durch die Internationalität seiner Teilnehmer ab. In einer Klasse mit überwiegend deutschen Studierenden können wesentliche Inhalte nicht transportiert werden.

Dr. Anette Tronnier, Managing Director, GISMA Business School



„Programme, die unter dem Label MBA laufen, sollten den international üblichen Standards für MBA-Programme entsprechen, ansonsten ist das Etikettenschwindel.

Ralf Bürkle, Director of Communications & Market Intelligence, Mannheim Business School

MBA: Sportmanagement, Biotech, Healthcare & Co

Es gibt eine große Anzahl spezialisierter MBA-Programme mit Branchen- und Tätigkeitsschwerpunkten auf dem Markt, die an einigen Hochschulen auch eine entsprechende Nachfrage verzeichnen. Vom Konzept her ist der MBA jedoch eine generalistische Management-Ausbildung, daher sorgen diese fokussierten MBA-Abschlüsse für Diskussionsstoff. Wo liegen die Unterschiede? Die Graduate School Rhein-Neckar hat sich beispielsweise darauf spezialisiert, verschiedene Professional MBA-Studiengänge aufzusetzen, wie für Logistik, IT, Life Science, Innovation und andere, da Arbeitgeber genau diese Weiterbildungen nachfragen. Die Unternehmen erstellen dann zusammen mit der Graduate School die Programme, um aktuelle Themen aus dem Betrieb aufnehmen zu können.

Rund 70 Prozent dieser Teilnehmer werden derzeit von ihren Arbeitgebern finanziell gefördert. Geschäftsführerin Petra Höhn erläutert, dass sich diese Studierenden auch auf eine Führungsaufgabe vorbereiten, aber eher im mittleren Management. „Die Teilnehmer von klassischen General Management MBAs sind weniger unsere Zielgruppe, auch wenn der Professional MBA auf Führungsaufgaben vorbereitet.“ Also ein Mini-MBA?

Die Kritik der General Management MBA-Anbieter an diesen speziellen Studiengängen fasst Anette Tronnier, Managing Director der Gisma Business School, zusammen: „Am Ende steht eher eine Fach- und weniger eine Führungsqualifizierung. Den Titel MBA finde ich in dem Fall unangemessen.“ Dem schließt sich Ralf Bürkle von der Mannheim Business School an: „Programme, die unter dem Label MBA laufen, sollten auch den international üblichen Standards für MBA-Programme entsprechen.“ Die Mannheim Business School biete beispielsweise ein berufsbegleitendes Programm für den Führungsnachwuchs in Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung an, das bewusst mit dem Master of Science und nicht mit dem MBA abschließe. „Denn letzteres wäre Etikettenschwindel. Eine solche Konsequenz würden wir uns manchmal auch von anderen Anbietern wünschen. Dann wäre auch die Verwirrung bei Interessenten und Unternehmen nicht so groß.“

Die Inhalte der spezialisierten MBA-Ausbildung sind nicht mit einem Master of Science zu vergleichen, betont dagegen Felix Müller, Director der Henley Business-School, die zum Beispiel MBAs für den Bereich Executive Search sowie für die Film- und Musik-Branche anbietet – auf Wunsch von Unternehmen. „Es wird künftig mehr dieser spezialisierten Programme geben. Denn den Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Teilnehmer den Austausch innerhalb einer Branche pflegen, die durch bestimmte Bedingungen gekennzeichnet ist.“ Hier gehe es nicht darum, sich weiter zu spezialisieren, sondern General Management-Aufgaben in einem Unternehmen einer bestimmten Branche zu übernehmen. Daher seien auch die Lernmethoden entsprechend interaktiv und erfahrungsbasiert.

Wo endet der Master of Science, wo fängt der MBA an?

Diese Diskussion führt zwangsläufig zu der Frage nach dem Kern der MBA-Weiterbildung. Lange galt als wesentliches und einziges Kriterium, dass ein MBA sich an Nicht-Betriebswirte wende und

deren betriebswirtschaftliche Defizite aufgearbeitet würden. Aber das ist mittlerweile zu kurz gegriffen. Professor Jürgen Weigand, Director der WHU Otto Beisheim School of Management: „Der inhaltliche Schwerpunkt muss auf der Lehre des General Managements liegen. Der Praxisnutzen der theoretischen Ausbildung steht dabei im Vordergrund, und die Teilnehmer lernen voneinander mindestens genauso viel wie von den Professoren.“ Dies bedeute eben keinen Frontalunterricht, vielmehr moderierten die Professoren, indem sie das berufliche Erfahrungswissen der Teilnehmer aufnehmen und mit den akademischen Inhalten verbinden. Ähnlich definiert Ralf Bürkle von der Mannheim Business School den MBA, der nach seiner Auffassung wenigstens zur Hälfte eine General Management-Ausbildung beinhalten müsse. „Wenn jeder Abschluss MBA genannt wird, verwässern wir die Marke.“ So gäbe es inzwischen Wochenend-Programme, bei denen sich Studierende nach drei Monaten MBA nennen würden. Hier sollten sich die Anbieter an Standards halten, wie sie zum Beispiel die Richtlinien der European Foundation for Management Development (EFMD) vorgeben.
Der Master of Science ist deutlich akademischer in der Ausbildung, da er auch auf eine Karriere im wissenschaftlichen Bereich vorbereitet, ergänzt Vice President Professor Markus Raueiser, Cologne Business School (CBS): „Die Berufs- und Managementerfahrung der MBA-Teilnehmer, die nicht immer einen wirtschaftsbezogenen Hintergrund haben, ist wesentliche Voraussetzung, um den MBA zu absolvieren.“ Dies ist zwar derzeit noch die Regel in Deutschland – ein Jahr Berufserfahrung muss vorhanden sein –, aber sie könnte ins Wanken kommen. Denn aus den USA kommt der Trend, auch Teilnehmer ohne Berufserfahrung zuzulassen. Keiner der Experten möchte diese Entwicklung in Deutschland sehen, denn sie würde den Management-Abschluss konterkarieren.



> „Es wird künftig mehr spezialisierte MBA-Abschlüsse geben, da den Arbeitgebern wichtig ist, dass ihre Teilnehmer den Austausch innerhalb einer Branche pflegen, die durch bestimmte Bedingungen gekennzeichnet ist.
>
> Felix Müller, Director, Henley Business School



> „Die Nachfrage nach Masterprogrammen nimmt spürbar zu. Wir werden uns diesem Markt öffnen und zukünftig auch berufsbegleitende Masterstudiengänge anbieten.
>
> Petra Höhn, Geschäftsführerin der Graduate School Rhein-Neckar

Einen weiteres zentrales Unterscheidungskriterium zum Master benennt Anette Tronnier. Für die Direktorin der Gisma Business School ist es selbstverständlich, dass der Unterricht in englischer Sprache erfolgen müsse, denn die MBA-Ausbildung bereite auf den Einsatz im internationalen Kontext vor. Ein gutes MBA-Programm hebe sich im Übrigen auch durch die Internationalität seiner Teilnehmer ab. „Da liegen noch Hürden vor uns. Auch Unternehmen haben noch Hemmschwellen, Mitarbeiter in Programme zu schicken, die durchweg in Englisch unterrichtet werden. Es ist allerdings nur eine Frage der Zeit, bis dies auch in Deutschland die Regel ist.“
Ob Wochenend-MBA oder Master – ärgerlich ist für die professionellen Business Schools auf jeden Fall, dass Anbieter auf dem Markt auftreten, die beispielsweise für 7000 Euro einen MBA-Abschluss offerieren. Sie „verkaufen“ angeblich den gleichen MBA, und junge Arbeitnehmer entscheiden sich gerne für die kostengünstigere Variante. „Sie setzen nur auf den Titel, Inhalte spielen dabei keine Rolle. Das wertet das Produkt MBA ab“, so Gisma-Chefin Anette Tronnier. Und Unternehmen müssen bei Bewerbungen noch mal genauer hinschauen, welche Art von MBA der Kandidat eigentlich vorweisen kann.

Personalentwicklung und MBA

Ob der MBA auch in Deutschland zu einer akademischen Selbstverständlichkeit wird, wird auch durch die Haltung des HR Managements bestimmt. Denn sein Part ist es, Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeit freizustellen. Hier gibt es Probleme, so Anette Tronnier: „Die Diskussion um die Freistellung der Kandidaten muten sich aus gutem Grund nur wenige Personalabteilungen zu. Das wird sich erst ändern, wenn dort die ersten Mitarbeiter mit MBA-Abschluss tätig sind. Hält der MBA mehr Einzug in diese Etage, wird das Programm ein Selbstläufer.“
Zum anderen muss das HR-Management den Abschluss als wertsteigernd für sein Unternehmen begreifen. Doch das kolli-

diert häufig mit dem personellen Aufbau des Unternehmens und der Struktur seiner Leitungsorganisation. Wo und wie soll ein neuer Häuptling eingesetzt werden? „Eine große Hürde ist die fehlende Karriereplanung in den Unternehmen. Es gibt nur wenige, die eine wirklich strategische Planung für ihre Talente betreiben“, bemerkt Jürgen Weigand, WHU. Und wer den MBA-Abschluss habe, wolle nicht die bisherige Stelle besetzen, sondern strebe eine neue Aufgabe an. Doch weil Talent Management – und damit die entsprechenden Perspektiven für Mitarbeiter – noch nicht in allen Unternehmen selbstverständlich ist, fehlt manchem willigen Kandidaten sowohl der zeitliche als auch finanzielle Spielraum.
Zukünftig könnte sich die Haltung der Personalentwicklung durchaus ändern. Denn es ist keine neue Erkenntnis, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter mehr denn je ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein werden. Ralf Bürkle, Mannheim Business School: „Weiterbildung wird vor diesem Hintergrund auch als Rekrutierungs- und Motivationsinstrument deutlich an Bedeutung gewinnen.“ Nach seiner Beobachtung gibt es immer mehr Unternehmen, die ihre Mitarbeiter systematisch und unabhängig von konjunkturellen Schwankungen weiterbilden und dieses Angebot im Wettbewerb um die klügsten Köpfe gezielt als Argument einsetzen.



„Verwehren Unternehmen zukünftigen Führungskräften eine Weiterentwicklung, dann riskieren sie eine hohe Frustration, die auch zum direkten Ausstieg aus dem Unternehmen führen kann.

Nick Barniville, Director of MBA Programs,
ESMT European School of Management and Technology



„Ein MBA ist ein Jobchanger-Programm, als Instrument der Mitarbeiterbindung ist der MBA nur dann geeignet, wenn es Perspektiven für den Teilnehmer im Unternehmen gibt.

Bernhard Seidl, Executive Assistant to the Management,
Munich Business School

MBA: Karrieresprung zum neuen Arbeitgeber?

Aber noch hat sich diese Einsicht nicht durchgesetzt, und so lautet ein weiteres Problem für das Personalmanagement: Was tun, wenn es den frisch gekürten MBA in ein anderes Unternehmen zieht? „Ein MBA ist ein Jobchanger-Programm. Wer die Ausbildung beginnt, möchte danach mit neuem Fokus wieder im Unternehmen einsteigen. Dessen müssen sich Arbeitgeber bewusst sein. Als Instrument der Mitarbeiterbindung ist der MBA nur dann geeignet, wenn es Perspektiven für den Mitarbeiter gibt“, erklärt Bernhard Seidl, Munich Business School. Dass die Teilnehmer eine berufliche Veränderung anstreben, wie eine andere Position im Unternehmen oder die Übernahme von Führungsaufgaben verbunden mit dem Wunsch nach einem höheren Gehalt, ist eigentlich selbstverständlich. Personalabteilungen lassen diese Wünsche aber häufig auf sich zukommen, anstatt proaktiv damit umzugehen, hat Petra Höhn, Graduate School Rhein-Neckar, beobachtet. „Dabei stellt ein berufsbegleitendes Studium definitiv einen Mehrwert dar und eine Möglichkeit der Mitarbeiterbindung für das Unternehmen.“
Doch die Angst, Mitarbeiter könnten nach dem Studium das Unternehmen verlassen, ist ein schlechter Ratgeber. Wenn Arbeitgeber zukünftigen Führungskräften eine Weiterentwicklung verwehren, dann riskieren sie eine hohe Frustration, die nicht nur zu schlechteren Leistungen, sondern auch zum direkten Ausstieg aus dem Unternehmen führen kann, berichtet ESMT Director Nick Barniville: „Von einem MBA-Programm, das dem Absolventen das nötige Rüstzeug für eine erfolgreiche Karriere in einer Führungsposition vermittelt, profitieren Unternehmen.“ Und bei einem MBA-Studium müssten Unternehmen nicht ein Jahr komplett auf den Mitarbeiter verzichten, sondern profitieren im Gegenteil direkt davon, dass die Studierenden schon während ihres Studiums das Erlernte in die Praxis umsetzen. „Unsere Aufgabe muss es sein, den Unternehmen noch deutlicher zu machen, dass und wie wir sie in der Entwicklung ihrer High Potentials im Management unterstützen können“, sagt Felix Müller, Henley. Unternehmen setzten oft primär die Kostenbrille auf, dabei könnten sie durch Mentoring und aktives Management der Studienprojekte und -arbeiten einen Nutzen erzielen, der weit über die direkten Kosten hinausgehe. So gesehen spare ein Unternehmen dabei auch Geld, das es sonst in externe Berater investiere – ohne dass diese dem Unternehmen nach dem Ende ihrer Leistung erhalten bleiben.

Nicht nur weil Spitzenprogramme in den USA unter 50 000 Euro nicht zu haben sind, ist der deutsche MBA-Markt attraktiv für Teilnehmer aus aller Welt. Auch die Laufzeit – insbesondere die einjährigen Programme – ziehen Studierende an.

Ausländeranteil steigt

Sehr interessant ist der deutsche MBA-Abschluss vor allen Dingen wegen der Arbeitsmöglichkeiten und der Visa-Regelung hierzulande. „Wir merken, dass sich die deutschen Regelungen positiv auswirken; in England können die Absolventen nicht arbeiten und auch in den USA wird es immer schwieriger“, so Nick Barniville von der ESMT, bei der rund 95 Prozent der Studierenden Ausländer sind. Dass die Bewerberzahlen aus dem Ausland sprunghaft nach oben gegangen sind, beobachtet auch Jürgen Weigand, WHU Vallendar. Für die Business Schools bedeute dies meistens ein Zuschussgeschäft im Vollzeitprogramm, denn die Zahlungskraft der internationalen Teilnehmer sei in der Regel gering. Es brauche Stipendien beziehungsweise Studienfinanzierungsmodelle. Auch die CBS und die Munich Business School verzeichnen einen größeren Run von ausländischen Studierenden auf die MBA-Programme. Ein Grund, so Bernhard Seidl, Munich Business School, sei die konsequente englischsprachige Umsetzung des MBA General Management-Programms, das auch in einem internationalen Dozentenpool seinen Ausdruck findet.

Zwischen Homo oeconomicus und Leadership

Zweifel gibt es schon lange an der ökonomischen Theorie der sich selbst steuernden Märkte, verstärkt jedoch nach der Finanzkrise: Das Konzept des Homo oeconomicus stelle kein angemessenes Modell menschlichen Verhaltens dar und deshalb seien insbesondere die US-amerikanischen Modelle der MBA-Ausbildung überholt. Doch den Vorwurf, wie aktuell von Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger formuliert, die Business Schools würden sich zu einseitig daran orientieren, lassen die Teilnehmer des Round Tables nicht auf sich sitzen. „Der deutsche MBA unterscheidet sich deutlich vom amerikanischen, vor allem durch das integrative und übergreifende Denken“, so Jürgen Weigand, WHU. „Wir fokussieren uns nicht nur auf den Homo oeconomicus, sondern auf die Persönlichkeit als Ganzes. Deshalb sind unserer Anteile zum Thema Leadership und Persönlichkeitsentwicklung in den MBA-Programmen wesentlich größer als bislang in den USA.“ Zudem achte man stärker auf den Anwendungsaspekt der Inhalte. Hier verfügten deutsche Business Schools über Stärken und hätten sich deutlich emanzipiert von angelsächsischen Konzepten. Harter Kapitalismus hatte in Deutschland aus guten Gründen nie den Stellenwert wie in den USA oder Großbritannien, fügt Felix Müller, Henley, hinzu: „Daher gehen unsere Absolventen auch ohne spezielle Ethik-Kurse kritischer mit den Auswirkungen ihres Handelns um.“ Einen großen Unterschied zwischen US-amerikanischen und deutschen Curricula sieht Markus Raueiser, CBS, nicht. Vielmehr sei die Ausgestaltung der Inhalte und die ganzheitliche Diskussion der Aspekte, „nicht nur aus der Business-Perspektive und anhand von Fallstudien aufgestellt, sondern sie integriert verschiedene Ansätze mit Unterstützung eines Lehrenden, der als Facilitator in einem Active Learning Environment agiert.“ Ob man von einem typisch deutschen Ansatz sprechen kann, bleibt dahingestellt. Sicher sei aber, so Petra Höhn von der Graduate School Rhein-Neckar, dass der gesellschaftliche, politische und kulturelle Background in Deutschland anders geprägt sei und dies sich in der Aus- und Weiterbildung bemerkbar mache. „Es ist wichtig, hier einen eigenen Weg zu finden und den Homo oeconomicus zumindest kritisch zu hinterfragen“, so Höhn.

Akkreditierung – nice to have oder mehr?

Doch wenn eine kritische Hinterfragung der gängigen Wirtschaftsphilosophie an den Hochschulen stattfindet, müssen



„Wir fokussieren uns nicht nur auf den Homo oeconomicus, sondern auf die Persönlichkeit als Ganzes, auf Leadership und Persönlichkeitsentwicklung. Wir haben uns deutlich emanzipiert von angelsächsischen Konzepten.

Professor Dr. Jürgen Weigand, Akademischer Direktor Post Experience-Programme, WHU Otto Beisheim School of Management



„Programme mit Sustainability-Modul sind attraktiver, wenn sie in Analogie zum Real Life Business auf aktuelle Trend-Themen wie Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensethik eingehen.

Professor Dr. Markus Raueiser, International Business and Economic Geography, Cologne Business School (CBS)

diese sich die Frage gefallen lassen, wie sinnvoll dann die Orientierung an den Maßstäben der US-amerikanischen Akkreditierungsagenturen ist? Welche Funktion haben die Akkreditierungen?
„Sie können ein wichtiges Instrument sein, um Schulen vergleichbarer zu machen und gewisse Standards zu halten. Die amerikanische AACSB ist besonders wichtig, um eine Schule für außereuropäische Fakultätsmitglieder attraktiv zu machen und zu sichern, dass die Programme weltweit konkurrenzfähig sind", erläutert Nick Barniville, ESMT.
Die Gisma Business School ist international akkreditiert, auch weil beispielsweise Mitarbeiter aus deutschen Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen nur dann bei einem MBA finanziell unterstützt werden, wenn die Business School eine internationale Akkreditierung vorweisen kann, sagt Anette Tronnier. „Ein anderer Grund liegt im fehlenden Markenschutz für den MBA. Akkreditierungen sind auch ein Differenzierungsmerkmal und ein Qualitätssiegel, um sich von Pseudo-MBAs abzugrenzen". Eine Akkreditierung habe immer eine enorme Außenwirkung, ergänzt Ralf Bürkle, Mannheim Business School. Neben Rankings und dem Forschungsoutput seien internationale Akkreditierungen das wichtigste Instrument, um auf dem internationalen Markt wahrgenommen zu werden. Die Graduate School Rhein-Neckar kann bewusst auf internationale Akkreditierungen verzichten, da sie sich nicht im internationalen Markt bewegt. Die Programme sind derzeit von deutschen Akkreditierungsagenturen wie der FIBAA oder dem ACQUIN akkreditiert. Abgesehen davon würde sich Geschäftsführerin Petra Höhn wünschen, dass die Akkreditierungen weniger lange dauerten, denn derzeit könnten sie sich noch bis zu einem Jahr hinziehen.

Trends

Der berufsbegleitende Masterbereich wird in den Business Schools ein größeres Gewicht bekommen, da die Nachfrage wächst, lautet die übereinstimmende Einschätzung der Experten. Auch Executive MBA-Abschlüsse (EMBA) finden interessierte Manager an immer mehr Hochschulen. Ein weiteres Bildungsprodukt könnten die Anbieter zusätzlich entwickeln: Die Executive-Programme zielen jetzt noch überwiegend auf die Gruppe der um die 35-Jährigen. Aber in der Regel haben Manager nach dem MBA noch 25 bis 30 Jahre Erwerbsleben vor sich. Wird es den Senior-MBA geben? Ab der obersten Führungsebene und ab 40plus gibt es auch in den USA nicht viele qualitativ hochwertige Programme. WHU-Director Jürgen Weigand: „Die Herausforderung besteht darin, Führungskräften der obersten Ebenen mit enormem Erfahrungswissen noch etwas beizubringen. Solche Programme müssen daher aus einer integrativen Perspektive Strategie, Funktionalthemen wie Sourcing oder Branding beleuchten und Herausforderungen der Unternehmensführung wie NGOs oder CSR im Kontext des globalisierten Wettbewerbs." Auch das Weitergeben an Wissen und Erfahrung an die nachfolgenden Manager könnte zu einem Schwerpunkt-Programm werden.
Doch es gibt zahlreiche noch näherliegende Aufgaben, die gelöst werden müssen. „Werden Katalogangebote von Hochschulen im Bereich der Weiterbildung noch funktionieren? Wie müssen sich Business Schools aufstellen, um erfolgreich bei Unternehmen zu punkten und deren Anforderungen erfüllen zu können?", fragt Bernhard Seidl, Munich Business School. Von der Beantwortung dieser Fragen wird die Zukunft der Hochschulen im Weiterbildungsbereich abhängen.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz



Allgemeine Verunsicherung

Das Angebot an MBA-Programmen in Deutschland schießt in die Höhe. Man könnte daraus folgern, dass sich die Arbeitgeber um die Meisterökonomen reißen. Das tun sie aber nicht – zumindest sagen sie nicht, dass sie es tun. Über das Ansehen des MBA-Abschlusses in ihren Häusern wollen Personaler nicht sprechen. Weil sie sich selbst erst noch darüber klar werden müssen?

Es ist leicht, einen Kritiker von Business Schools und der dort angebotenen MBA-Programme aufzutreiben. Erst kürzlich stampfte Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger die Schulen in einem Spiegel Online-Interview erneut in Grund und Boden („Ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus“), bullerte zornig gegen deren Anspruch („Lachnummer“) und den Inhalt der Lehre („Moralisch verrottet“), bezichtigte Professoren der ungehemmten Gier („Streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen“) und MBA-Studierende der Verantwortungslosigkeit („Job-Hopper“). Nach dieser nicht nur in der Netz-Community heftig diskutierten Breitseite traute sich kaum ein Berufskollege mehr, zum MBA-Abschluss Stellung zu beziehen – und schon gar nicht zu sagen, ob man in diesem Jahr mehr oder weniger MBA-Absolventen einstellen wolle. Für Professor Christian Scholz von der Universität Saarbrücken hat die auffallende Zurückhaltung zwei Ursachen: „Zum einen sind die Unternehmen durch die Bologna-Reform vollkommen verunsichert. Die meisten wissen gar nicht, wofür der Master of Business steht und was von den Absolventen zu erwarten ist. Zum anderen wollen sie nicht gegen den Meinungsführer aufmucken. Er könnte womöglich etwas Böses über sie sagen.“

Kritik und Lob

Zu den wenigen Personalern, die mit einer abweichenden Meinung in die Öffentlichkeit gehen, gehört Bernd Brennenstuhl, Leiter der Ausbildung bei HP in Böblingen. Er betrachtet den MBA-Abschluss „grundsätzlich als positiv“. Dennoch sei er nur einer von vielen Masterabschlüssen, die für sein Unternehmen relevant seien. „Wir haben es gern, wenn jemand über sein Vorstudium Informatiker ist. Der MBA hat noch immer seine Wertigkeit, aber als Königsweg ins General Management würde ich das Studium nicht beschreiben.“ Differenziert äußert sich auch Werner Kotschenreuther, Leiter Personalwesen bei der Loewe AG in Kronach: „Man sollte gut darauf achten, was sich hinter dem Titel verbirgt. Grundsätzlich ist die berufsbegleitende Qualifizierung gut. Wir gucken uns aber die Bewerber gut

> **Man sollte gut darauf achten, was sich hinter dem Titel verbirgt.**
> Werner Kotschenreuther, Personalleiter bei der Loewe AG, Kronach

an und fühlen ihnen auf den Zahn. Wir heuern sie nicht an, weil sie einen MBA haben, vielmehr suchen wir eine bestimmte Qualifikation, und wenn sie dazu diesen Abschluss haben, dann ist es in Ordnung."

Selbst bei den deutschen Unternehmen der Beratungsbranche, weltweit der größte Abnehmer von MBA-Absolventen, ist der Abschluss kein Garant für eine Einstellung. Das weiß Heide Huck, Geschäftsführerin der SCS Personalberatung in Frankfurt: „Es ist natürlich von Vorteil, wenn die Leute zum Studium ins Ausland gegangen sind", sagt die Headhunterin, „wenn sie Fremdsprachen fließend beherrschen und sich mit anderen Kulturen vertraut gemacht haben. Das sehen die Arbeitgeber gern. Für die Zielstrebigkeit und Belastbarkeit der Absolventen spricht auch, wenn sie den Abschluss berufsbegleitend erworben haben. Aber mittlerweile schauen die Unternehmen sehr genau hin, von welcher Hochschule oder Business School das Zeugnis stammt. Das Spektrum ist mittlerweile viel zu breit, als dass man den Daumen pauschal heben oder senken könnte."

Spezialprogramme verwässern das Angebot

Eben das führt nach Ansicht von Christian Scholz zu wachsender Verunsicherung bei den Personalern und auch bei den Absolventen. „Die vielen Spezialprogramme in Deutschland verwässern das Ansehen des MBA als generalistische Managementausbildung mit ethischem Fundament", sagt der Hochschullehrer aus dem Saarland, wo 1990 das erste MBA-Programm in Deutschland ins Leben gerufen wurde. „Ein MBA-Programm muss breit angelegt sein, sonst verdient es den Namen nicht", bläst er ins selbe Horn wie manch anderer Kritiker. Er weiß aber auch, dass viele Arbeitgeber Eigengewächse bevorzugen, die den Abschluss über ein duales Programm erworben haben. „Sie wollen ihre künftigen Führungskräfte früh an sich binden und die Ausbildung kontrollieren", sagt Scholz und gibt zu bedenken: „Aber ist das wirklich das, was sie brauchen?"

Angesichts des Erfolgs der deutschen Topschulen wie der Mannheim Business School und der Handelshochschule Leipzig könne man daran zweifeln. „Die europäischen und die besonders die deutschen Business Schools haben längst eine eigene Linie. Um deren Absolventen muss man sich keine Sorgen machen."

Um die der anderen Schulen auch nicht, wenn man dem Graduate Management Admission Council (GMAC) Glauben schenkt. Im März 2011 hatte das amerikanische Forschungs- und Dienstleistungsunternehmen für Business Schools in einer Befragung herausgefunden, dass 54 Prozent aller Arbeit suchenden Absolventen noch vor ihrem Abschluss mindestens ein Jobangebot in Händen hielten. Im Jahr davor hatte der Anteil bei nur 32 Prozent gelegen. „Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen dem neuen Optimismus, den Arbeitgeber vermitteln, und den besser werdenden Jobaussichten für MBA-Absolventen", erklärte GMAC-Präsident Dave Wilson, „Unternehmen brauchen smarte Mana-

> **Die europäischen und die besonders die deutschen Business Schools haben längst eine eigene Linie. Um deren Absolventen muss man sich keine Sorgen machen.**
> Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

ger, um Herausforderungen zu nehmen – und sie verlassen sich darauf, dass diese solche Chancen nutzen."

Die Nachfrage nach MBAlern wächst

Zuversicht verbreitet ebenfalls der Jobs & Salary Trends Report 2011/12 von QS TopMBA.com, dem Vermarktungsportal des Hauptproduktes der Business Schools (Eigenwerbung: "The place to learn about MBAs and meet the best business schools in the world"). Um satte 36 Prozent sei die Nachfrage nach MBA-Absolventen weltweit im letzten Jahre gewachsen, vor allem in Asien und in Lateinamerika. Vor zwei Jahren hatte es noch anders ausgesehen. Als Folge des weltweiten Wirtschaftseinbruchs hatten die Unternehmen die Einstellung von MBA-Absolventen scharf gedrosselt (minus 5 Prozent); allein die Märkte in Fernost bewahrten die Statistik vor einem Fiasko. Weil asiatische Wirtschaftsmaster zu einem Bruchteil der im Westen üblichen Gehälter zu bekommen sind, verlegen sich offenbar immer mehr amerikanische und europäische Firmen darauf, an chinesischen und indischen Business Schools zu rekrutieren. Bedauerlicherweise nicht aufgeschlüsselt ist, welchen Anteil junge Asiaten an den für 2011 errechneten MBA-Mehreinstellungen hatten. Britische Unternehmen hatten laut der Studie 2011 rund 34 Prozent, deutsche 28 Prozent mehr MBAs als im Vorjahr angeheuert. Und das offensichtlich für das gleiche oder sogar weniger Geld als im Vorjahr. Zwar seien die Einkommen der Business Masters im letzten Jahr im Durchschnitt wieder leicht angestiegen, doch näherten sich die Gehälter nun weltweit an. Das hat zur Folge, dass für in hiesigen Firmen tätige MBA-Absolventen nicht mehr europäische Spitzenpreise gezahlt werden. Mit einem Jahreseinkommen von durchschnittlich 83 500 US-Dollar liegt das Abnehmerland Deutschland europaweit nur noch auf Platz 5. In der Schweiz werden für einen Master of Business Administration im Schnitt 122 300 US-Dollar ausgegeben.

Internationale Studien- und Berufserfahrung

Ohne Zweifel folgt die Nachfrage nach hochqualifizierten Betriebswirten den konjunkturellen Schwankungen, und um vorherzusagen, wie sie sich im laufenden Jahr entwickeln wird, sind Banken und Finanzdienstleister, ebenfalls eine Hauptabnehmergruppe, ein guter Indikator. Doch auch hier hüllt man sich auf Befragen in Schweigen. Trotz besserer Geschäftsverläufe scheint die geplante Personalbeschaffung davon abzuhängen, ob ein Übergriff der Eurokrise auf die Realwirtschaft verhindert werden kann. Sollte das gelingen, erwartet QS TopMBA.com einen MBA-Einstellungsboom in 2012/13.
Dem Report zufolge schätzen mehr als zwei Drittel (68 Prozent) aller MBA-Arbeitgeber internationale Studienerfahrung und Berufserfahrung. Zufrieden seien sie mit den fachtechnischen Fertigkeiten auf den Feldern Finanzen, Marketing, E-Business, Risikomanagement und Corporate Social Responsibility, letzteres wohl eine Folge der vermehrten Aufnahme ethischer und ökologischer Komponenten in die Curriculae. Immer noch deutlich hinter den Erwartungen zurück blieben allerdings Soft Skills wie Führungsstärke, Kommunikation, soziales Verhalten und strategisches Denken. An genau diesen Fähigkeiten freilich sei den Arbeitgebern viel mehr gelegen als an dem an Business Schools gelehrten Fachwissen. Das letztlich bestätigen wiederum MBA-Kritiker wie Thomas Sattelberger. Im Interview hält er es für ein Phantasiegebilde, dass Leadership im Vorlesungssaal vermittelt werden könne: „Das kann man nicht kopflastig antrainieren. Man lernt es nur, wenn man im rauen Wasser der Realität Verantwortung trägt."

Christine Demmer, freie Journalistin, Niedernhausen



Hochschulen suchen den Schulterschluss

Zukunftsorientiert, international und streng an der Praxis ausgerichtet soll das MBA-Studium sein, fordern Unternehmen und Studierende. Letzteres befolgen die Schulen nur zu gern und kooperieren nach Kräften mit den künftigen Arbeitgebern. Vom Vorstandsvortrag und Beiratsmandat über Praktika bis hin zur angewandten Forschung und Stiftungsprofessur bleibt kaum ein Firmenwunsch offen.

Wenn Ann-Kathrin Fortmann eine MBA-Klasse der Gisma Business School in Hannover betritt, dann spitzen die Studenten die Ohren. Gleich wird die Leiterin des Firmenkundengeschäftes ein neues Projekt vorstellen, für das sie sich bewerben dürfen. Ein paar davon sollen sie im Rahmen des MBA-Programms absolvieren, und wer zu lange zögert, muss am Ende nehmen, was übrig bleibt. „Alle wollen am liebsten bei einem klingenden Namen unterkommen, einem Dax-Unternehmen oder einer Beratungsgesellschaft“, lacht Fortmann, „und natürlich soll es eine hochstrategische Aufgabenstellung sein.“

Die wachsen aber nicht an den Bäumen. Neulich hatte sie einen Schrottplatz im Angebot, für den eine Investitionsentscheidung zu treffen war. „Ich war nicht sicher, ob die Studenten das schätzen würden“, räumt die Projektakquisiteurin ein. Umso erleichterter war sie, als dann doch ein paar Hände nach oben gingen. „Projekte bei kleineren Firmen sind oft spannender“, weiß Fortmann, „weil den Studenten dort größere Einblicke in die Entscheidungsfindung gewährt wird.“

Konzerne sind besonders kooperationsbereit

Noch aber sind es in der erdrückenden Mehrzahl Konzerne und große Mittelständler, die sich von MBA-Studierenden nach Unterrichtsende Folien erstellen, Befragungen durchführen, Internetrecherchen erledigen und am Ende des Projekts eine Handlungsempfehlung geben lassen. Kleinere Unternehmen treten nur selten mit einer Anfrage an die Business Schools heran. Das sind verschenkte Chancen für Lernstätten wie Lernende. Denn für ihren Einsatz bekommen die Studierenden kein Geld – stattdessen aber die von den künftigen Arbeitgebern so hoch geschätzte Praxiserfahrung und die willkommene Gelegenheit, beim Projektgeber in guter Erinnerung zu bleiben.

Gemeinsame Projekte sind nur eine von vielfältigen Kooperationsformen zwischen Hochschule und Unternehmen. Die Spannweite reicht von der Bereitstellung von Praktikumsplätzen über die Themenvergabe für Bachelor- und Masterarbeiten bis hin zu Stiftungsprofessuren und der Konzeption und Durchführung von geschlossenen Studiengängen für Mitarbeiter eines Unternehmens. Von der Zusammenarbeit profitieren alle Seiten. Die Studenten, weil sie die gelernte Theorie im Unternehmensalltag und den Praktikums- als Arbeitgeber ausprobieren können. Die Firmen, weil sie wissenschaftliche Erkenntnisse und Lebensläufe künftiger Mitarbeiter frei Haus geliefert bekommen.

Die dreifache Gewinnchance aber haben die Schulen. Denn potenziell ist jedes verbandelte Unternehmen ein Abnehmer ihrer Absolventen, ein Bildungssponsor und ein Auftraggeber für Executive Development. Dafür lohnt es sich schon, Klinken putzen zu gehen. Und das tun die Technologiebeauftragten, Firmenkundenberater, Leiter Career Center oder welchen Titel sie sonst tragen mit der Hartnäckigkeit ablehnungsgestählter Vertriebler.

> „Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass die Universitäten den wissenschaftlichen Teil perfekt können und die Wirtschaft die Praxis.
>
> Bernd Brennenstuhl, Leiter Aus- und Weiterbildung, HP in Böblingen

Fast jede Woche flattert Bernd Brennenstuhl eine Kooperationsanfrage einer Universität oder Hochschule auf den Tisch. Er leitet die Aus- und Weiterbildung bei HP in Böblingen, seine Kundschaft reicht vom Lehrling bis zum Geschäftsführer. In den sechs Jahren, in denen er diesen Job macht, hätten sich die Beziehungen zwischen Hochschulen und Wirtschaft gewaltig verändert, lobt Brennenstuhl. Die Unternehmen würden heute mit offenen Armen empfangen.

Hochschulen umwerben die Wirtschaft

„Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt", formuliert er feinsinnig, „dass die Universitäten den wissenschaftlichen Teil perfekt können und die Wirtschaft die Praxis." Was nichts anderes heißt, als dass die früher so arroganten Hochschulen gegenüber der Wirtschaft eingeknickt seien, weil landauf, landab nach Drittmitteln gefahndet wird und weil die Studierenden in den Masterprogrammen Druck machen. „Die wenigsten bleiben in der Wissenschaft", bestätigt Brennenstuhl, „deshalb suchen sie früh den Kontakt zu den Unternehmen und wollen hautnah erleben, wie es da zugeht und wie man dort reinkommt."

HP arbeitet mit einer ganzen Reihe von Universitäten und Hochschulen in unterschiedlichen Kooperationsformen zusammen. „Das fängt an mit losen Vereinbarungen, zum Beispiel über Stipendien oder über ein kleines Forschungsprojekt bis hin zu Masterstudiengängen, die wir gemeinsam mit den Hochschulen entlang unserer Bedürfnisse entwickeln." Einer davon ist der berufsintegrierte duale Masterstudiengang Business and Process Management, den HP zusammen mit der ESB Business School der Hochschule Reutlingen anbietet. „Den haben wir bestmöglich auf uns zurecht geschnitten", sagt Brennenstuhl unumwunden, „die wissenschaftlichen Vorstellungen der Hochschule kommen jedoch nicht zu kurz." Die Auswahl der Dozenten obliege der ESB, erklärt der HP-Chefausbilder und schiebt als Nachsatz hinterher: „Wir haben natürlich eine Meinung dazu."

Der Lohn für das Engagement des Böblinger Unternehmens ist Exklusivität. In den beiden ersten Jahren nach Gründung des Studiengangs durfte ausschließlich HP die Studentenschaft bestücken. Seit 2011 steht das Masterstudium auch anderen Firmen offen, die ihren Talenten eine akademische Höherqualifizierung bieten wollen. „Die Hochschule ist frei, sich weitere Kooperationspartner zu suchen", sagt Brennenstuhl. Das bedeutet: Studieninteressierte werden nicht auf Bewerbung, sondern nur im Huckepackverfahren über ein förderndes Unternehmen zugelassen. Das erspart ihnen zwar nicht das Büffeln, aber dafür kommt sie das Studium billiger.

Naturgemäß am nächsten sollte einem Unternehmen eine Hochschule stehen, an der es institutionell und finanziell beteiligt ist. Bei der 2002 von 25 deutschen Konzernen gegründeten ESMT European School of Management and Technology in Berlin ist das aber nicht so. Um sich alle Türen offen zu halten, fördern die Eigner, darunter die Deutsche Telekom, SAP, Siemens, KPMG, Bosch und Daimler, auch Studiengänge an anderen Hochschulen. Die Deutsche Telekom leistete sich mit der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig sogar ein Hausgewächs und plant mit der Telekom School of Transformation in Berlin bereits ein zweites.

Für eine hochschulintegrierte Personalbeschaffungskette haben freilich nur Big Player ein Budget. Um den Mittelstand beim Recruiting nicht noch weiter zurückfallen zu lassen, gründeten Betriebswirtschaftsprofessor Franz Egle und der Softwarehersteller Hartmut Kiry aus Altenkirchen 2010 die vertriebsnahe Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim. Vom Start an dabei waren MLP, BASF, der Ingenieurdienstleister

> **„Die Unternehmen wollen konkrete und anwendbare Ergebnisse vorgelegt bekommen.**
> Claus Beyerlein, Beauftragter für Technologietransfer, Hochschule Hof

Brunel, der türkische Lebensmittelhändler Baktat und die Sparkasse Rhein-Neckar Nord. Binnen eines Jahres sind sechs weitere Partnerunternehmen hinzugekommen, die die akademische Bildung ihrer künftigen Vertriebler und Key Account Manager mit jeweils 300 Euro pro Monat und Student unterstützen.
„Die Ansprüche an alle Mitarbeitergruppen wachsen“, erklärt Gründer Franz Egle das Interesse der Wirtschaft, „der Trend geht klar in Richtung Akademisierung, auch beim Vertrieb. Gleichzeitig stoßen wir auf den demografischen Wandel. Hier kommen also zwei Dinge zusammen und rücken einen Engpass in den Blick: die hoch qualifizierten Mitarbeiter von morgen.“ Für ihren Förderbeitrag dürfen sich die Firmen regelmäßig präsentieren, Round Table-Gespräche mit Studierenden führen, Stellen für das obligatorische vierte Praxissemester anbieten sowie in Fallstudien und Bachelor-Arbeiten eigene Fragestellungen zur Lösung ausschreiben. Von den Studenten wird erwartet, dass sie nach dem Abschluss bei einem Partnerunternehmen einsteigen. Tun sie das nicht, müssen sie die Hälfte der Firmenförderung zurückbezahlen.
Was Zyniker als Zugriff der Wirtschaft auf die akademische Lehre kritisieren, ist seit Jahrzehnten in allen international renommierten Business Schools gelebter Brauch. An der Harvard Business School hatten die Fortune-500 von Anfang an das Sagen, bei INSEAD und IMD gehen Vorstände ein und aus, und auch die London Business School fremdelt beileibe nicht mit der Wirtschaft. „Wir arbeiten in einer Art partnerschaftlichem Konzept mit vielen Unternehmen weltweit – in unseren Custom Programs, Industry Meetings, unserer großen HR-Konferenz, vor allem aber in unserem Beirat“, erläutert Rudolf Repgen, Leiter der deutschen Niederlassung der spanischen IESE Business School. Zu dem gehören unter anderem die deutschen Dickschiffe Siemens, Henkel, Bayer, Metro und Bertelsmann. Von sich aus lässt Repgen durchblicken, dass die Unternehmen die Lehrinhalte mitbestimmen. „Wenn wir wollen, dass die Programmteilnehmer im Markt erfolgreich sind, müssen wir auch verstehen, welche Fähigkeiten Unternehmen von ihnen erwarten. Aber das ist nur einer von vielen Aspekten, auf die wir bei der Zusammenstellung der Curricula achten: Ethische Werte oder der Input aus unserer akademischen Forschung spielen eine ebenso wichtige Rolle.“

Auch staatliche Hochschulen suchen den Schulterschluss

Dass die privaten Business Schools nicht gegen die Wirtschaft arbeiten, liegt in der marktwirtschaftlichen Verfassung. Doch auch die staatlichen Hochschulen haben sich längst für Kooperationen geöffnet. „Die Privaten können vielleicht ein Stück weit freier agieren“, sagt Claus Beyerlein, Beauftragter für Technologietransfer an der Hochschule Hof, „schließlich müssen sie ihren Jahresetat weitgehend aus Fördergeldern finanzieren. Aber auch wir als staatliche Hochschule sind gehalten, uns privat zu kofinanzieren, das heißt Drittmittel und private Einnahmen bei der Wirtschaft einzuwerben.“
Die Hochschule Hof, University for Applied Studies, nimmt am Projekt „Hochschule dual“ teil, in dem alle bayrischen Hochschulen mit rund 150 Unternehmen zusammenarbeiten. „Mit etwa 15 eng verbundenen Firmen führen wir gemeinsame Forschungsvorhaben durch“, berichtet Fundraiser Beyerlein. „Ein Unternehmen geht entweder auf einen fachlich versierten Professor zu oder wendet sich mit seinem Anliegen an die Hochschule. Meist gibt es einen Personalengpass oder die Aufgabe ist so eilig, dass die eigenen Kapazitäten nicht reichen.“ Um ein Industrieprojekt übernehmen zu können, braucht es allerdings auch an der Hochschule freie Köpfe und freie Zeit. „Im Gegensatz zu den großen Universitäten haben wir keinen akademischen Mittelbau wie Doktoranden“, bedauert Beyerlein. „Bei uns lehren Praktiker aus der Industrie, das macht die ehemaligen Fachhochschulen interessanter für die Wirtschaft.“ Das bedeute aber auch Leistungsdruck: „Die Unternehmen wollen konkrete und anwendbare Ergebnisse vorgelegt bekommen.“
Welche Form eine solche Kooperation annimmt, entscheidet das Unternehmen zusammen mit dem betreuenden Professor. Wichtig ist: Die Projekte müssen an den Semesterrhythmus eingepasst werden. „Für vorlesungsbegleitende Themen sind die Professoren offen“, sagt der Kooperationsorganisator. „Widerstand gibt es nur dann, wenn man zu nahe an die Vorlesungszeiten heranrückt. Dann haben die Profs meist schon ein Thema für ihre Vorlesungen.“ Auf offene Ohren träfe man hingegen zwei, drei Monate vor Semesterbeginn. Beyerlein: „Dann sammeln die Dozenten noch ihre Unterrichtsthemen.“ Wenn ein Unternehmen mit einer bestimmten Aufgabe kommt und fragt, ob die Hochschule helfen kann, hört es von Beyerlein schnell ein Ja oder ein Nein. „Es hängt von der fachlichen Fragestellung ab, also ob wir das überhaupt können.“ Im positiven Fall geht er auf einen Professor zu, stellt die Aufgabe vor und fragt ihn, ob er Zeit habe. Danach bringt er das Unternehmen mit dem Professor zusammen. „Die klären die Aufgabe und die Durchführung und das angestrebte Ergebnis, überlegen, ob Mitarbeiter eingestellt werden müssen oder eine Prüfanordnung gebaut oder angeschafft werden muss und ob man für dieses Projekt Drittmittel gewinnen könnte. Das geht aber nur, wenn es hochinnovativ ist.

> „Wenn die Firmen einen Beitrag zum Unterricht leisten wollen, muss es schon über eine schnöde Unternehmenspräsentation hinausgehen.
>
> Martha Hannappel, Kühne Logistics University (KLU), Hamburg

Danach schließen wir den Kooperationsvertrag. Die Aufgabe selbst lösen dann die Studierenden unter Aufsicht des Professors.“

Kooperationen müssen in den Lehrauftrag passen

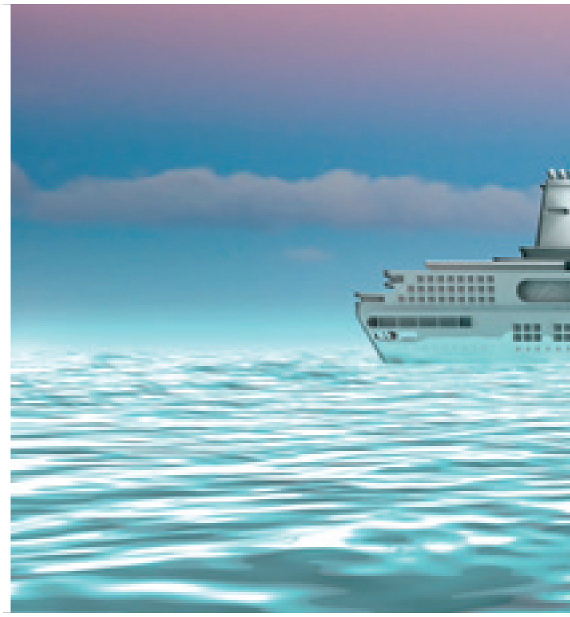
Bereits seit zehn Jahren Partner der Hochschule Hof ist Werner Kotschenreuther, Leiter Personalwesen bei der Loewe AG im fränkischen Kronach. „Aus dem dualen Studium rührt ein enger Kontakt mit der Hochschule“, bestätigt Kotschenreuther. „Daraus ergibt sich die Möglichkeit für gemeinsame Projekte wie zum Beispiel Optimierungsaufgaben, Logistikkonzepte oder Marktstudien.“ Für ihn ist die Zusammenarbeit rundherum erfreulich. „Die Hochschulen und die Hochschullehrer profitieren von der Praxis und werden dadurch aufgewertet, und die Unternehmen bekommen eine Plattform, um sich Themen zu widmen, für die sie keine eigenen Kapazitäten oder Budgets vorhalten.“ Von einer freundlichen Übernahme des tertiären Sektors durch die Wirtschaft will er nichts wissen: „Die Geschichte passiert schon auf Augenhöhe. Wenn ein Professor sich nicht mit uns beschäftigen möchte, kann man nichts machen.“

Auch Martha Hannappel verankert die grundsätzliche Entscheidung über das Eingehen einer Kooperation im Lehrauftrag. „Jede Zusammenarbeit muss sich sinnvoll in ein didaktisches Konzept einpassen lassen“, sagt die Leiterin Career Service bei der Kühne Logistics University (KLU) in Hamburg. „Wenn die Firmen einen Beitrag zum Unterricht leisten wollen, muss es schon über eine schnöde Unternehmenspräsentation hinausgehen.“ Erst kürzlich sprach ein aus Indien zurückgekehrter Expat über Land und Leute im fernen Ost. So etwas lässt sich prima unter der Überschrift interkulturelles Management in den Lehrstoff einpassen, und den Studenten ist es allemal lieb, wenn ein leibhaftiger Manager vorträgt. „Für sie ist der enge Kontakt der Hochschule zur Wirtschaft von großer Bedeutung“, versichert Hannappel. „Die meisten fragen schon bei der Bewerbung, welches Netzwerk die Hochschule hat, ob Praktiker im Unterricht zu Wort kommen und ob wir später beim Finden eines Arbeitsplatzes behilflich sind.“ Wobei die Studierenden durchaus Ansprüche stellen: „Man muss schon die globalen Player an Bord haben.“

Wie zum Beispiel den Audio-Spezialisten Sennheiser, der in Deutschland, Irland und in den USA produziert und mit asiatischen Partnern kooperiert, knapp eine halbe Milliarde Euro Umsatz erzielt und seine Führungskräfte seit zehn Jahren von der Gisma Business School in Hannover auf den neuesten Stand der Betriebswirtschaft bringen lässt. „Unser Executive Education Programm besteht aus den Modulen Relational und Strategic Leadership, in denen jeweils über mehrere Tage hinweg auf Englisch unterrichtet wird“, erzählt Wolfgang Isermann, Head of Global Human Resources Development. Wenn sie nicht gerade lernen, halten Sennheiser-Manager gelegentlich Vorträge in den MBA-Klassen und betreuen Consulting-Projekte. „Wir glauben, dass eine MBA-Schule auf dem neusten Stand der Forschung ist“, begründet Isermann das gepflegte Geben und Nehmen, „außerdem bietet die Gisma das internationale Umfeld und beschäftigt Professoren aus aller Welt.“ Und hat seinen Hauptsitz, wie Sennheiser, in Hannover. „Die räumliche Nähe ist nicht unwichtig“, bestätigt Isermann.

Christine Demmer, freie Journalistin, Niedernhausen

Weltreise auf dem Bildungskreuzer



Business Schools in Deutschland verpartnern sich liebend gern mit Business Schools im Ausland – je mehr und je renommierter, desto besser. Kooperationsschulen in aller Herren Länder bringen internationales Flair, Pluspunkte bei den Akkreditierungsagenturen, Synergieeffekte in der Lehre und vor allem: ausländische Studenten. Die wiederum locken inländische Studenten an.

Für manchen Menschen liegt der Nabel der Welt in einem Dorf bei Koblenz oder Wiesbaden. Nicht etwa, weil an beiden Städten der halb Europa querende Rhein vorbeifließt. Sondern weil im rheinland-pfälzischen Vallendar an der WHU – Otto Beisheim School of Management und im hessischen Oestrich-Winkel an der European Business School (EBS) Nachwuchskräfte für das internationale Management ausgebildet werden. Global Manager für Global Player, sozusagen.

Um die große, weite Welt hinter den beschaulichen Weinhängen sichtbar zu machen, haben WHU und EBS, und längst nicht nur diese beiden Schulen, weitreichende Netzwerke mit Partnerhochschulen im Ausland gesponnen. Sie reichen bis in die hintersten Ecken der von Professoren besiedelten Welt und umfassen locker jeweils über 100 Universitäten und Business Schools. Zum Kooperationsnetz der WHU gehören sogar mehr als 170 Hochschulen weltweit. Dank dieser Vereinbarungen werden an einer Hochschule eingeschriebene Studenten bevorzugt zum Studium an den Partnerschulen zugelassen. Das weltumspannende Angebot reicht vom Austauschsemester für Bachelor- und Masterstudenten über Sommerkurse bis hin zu den so genannten Partnership-Programmen. Damit wird freilich kein eigenständiger Abschluss erworben. Wer zwei Abschlusszertifikate von verschiedenen Hochschulen haben will, muss ein spezielles Doppelabschlussprogramm (Dual Degree) buchen. Auf dem Bildungskreuzer sind das die Außenkabinen, aber nur die mit einem Fenster. Manche Partnerkonzepte sehen sogar Dreifach-Abschlüsse (Triple Degree) vor. Damit verschafft man sich einen noch besseren Ausblick.

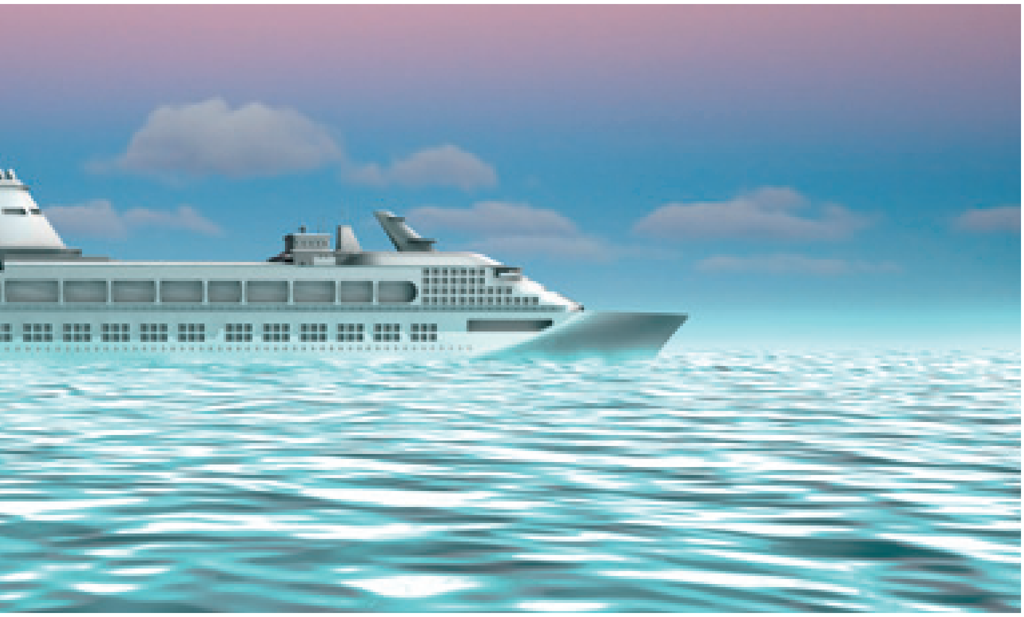
Deutsche Programme werden internationaler

Die deutschen MBA-Programme werden internationaler, und das ist gut so. Denn in Zeiten galoppierender Globalisierung hat eine als provinziell geltende Business School keine Überlebenschance. Zum Ausdruck kommt diese Erkenntnis bei dem knappen Drittel aller deutschen Programme, in dem laut der Staufenbiel MBATrends-Studie 2011/12 im Unterricht nur Englisch gesprochen wird. Zweisprachig – Deutsch und Fremdsprache – wird in etwas mehr als der Hälfte unterrichtet. Man kann die Sache aber auch andersherum betrachten, und das macht besorgt: In fast jedem zweiten MBA-Programm diskutieren Dozenten und Studierende nur im heimischen Idiom. Und in jedem fünftem MBA-Kurs sitzen ausschließlich Deutsche.

Zum Glück nicht so an der WHU in Vallendar. Dennoch bemüht sich Rektor Michael Frenkel um die weitere Internationalisierung der Hochschule. „Wir wollen unsere Position unter den führenden Business Schools in Europa festigen und weiter ausbauen, um die WHU zu einem wirklich internationalen Ort für Studium und Forschung zu machen“, versichert er. Frenkel wird sich anstrengen müssen, um neue Partnerhochschulen zu finden. Sie müssen nämlich nicht nur von Konzept, Ausstattung und Niveau her passen, sondern sollten möglichst nicht schon mit der heimischen Konkurrenz verbandelt sein.

Verschlungene Kooperationsnetzwerke

Und das wird zunehmend schwieriger. Längst unter der Haube sind nämlich nicht nur die Business Schools aus der



ersten Liga, sondern auch die aus der zweiten und der dritten. Die Thunderbird School of Global Management in Glendale, Arizona, zum Beispiel, die im letzten Jahr von der Financial Times als „Best in International Business“ ausgezeichnet worden ist, kooperiert neben der EBS mit der Mannheim Business School. Die Wake Forest University in North Carolina hat sich dem Netzwerk der WHU und dem der Universität Kaiserslautern angeschlossen, steht aber auch auf der Partnerliste des Wettbewerbers im Rheingau. Bei der Pepperdine University Graziadio School of Business and Management im schicken Malibu unweit von San Francisco wiederum konnten Mannheim und die EBS landen. Die meisten Schulen begrenzen die Anzahl ihrer Partner in einem Land auf zwei oder drei, um sich nicht dem Anschein wahlloser Polygamie auszusetzen. Wenn sie keinen Korb bekommen wollen, dürfen sich die Rektoren bei ihrer Werbung um einen attraktiven Partner also nicht viel Zeit lassen.

Willkommene Gelegenheiten für ein Speeddating sind internationale Konferenzen, zu denen sich die Manager der Business Schools regelmäßig einfinden. Vor anderthalb Jahren traf Frank Hoffmann, Leiter Internationale Beziehungen an der Handelshochschule Leipzig (HHL), bei der International Business School Shanghai Conference in China potenzielle neue Partner. Im Monat darauf besuchte er die QS Asia Pacific Conference for Leaders in Education in Singapur und klärte mit einem Kollegen der Partneruniversität Lanzhou die Programmkoordination. Mittlerweile sitzt Hoffmann im internationalen Beirat der dortigen Managementschule. Wichtigster Bestandteil der Zusammenarbeit der beiden Bildungseinrichtungen ist die Unterstützung der chinesischen Hochschule durch HHL-Professoren und -Dozenten. Darüber hinaus kommen regelmäßig Delegationen im Rahmen der Managerweiterbildung aus China nach Leipzig. „Zu allen unseren chinesischen und taiwanesischen Partneruniversitäten besteht ein reger Kontakt“, erklärt Hoffmann. „Sowohl asiatische als auch deutsche Studenten verbringen regelmäßig ein Austauschsemester an der jeweiligen Partnerinstitution, um von dem Einblick in die wissenschaftliche Lehre, Wirtschaft und Kultur des anderen zu profitieren.“

Schon lange bieten die Mannheim Business School und die französische Elite-Wirtschaftshochschule ESSEC ein gemeinsames, berufsbegleitendes Executive MBA-Programm an, zu dem auch ein zehntägiger Studienabschnitt in Singapur und Shanghai gehört. Im April wird die deutsch-französisch-asiatische Kooperation um eine transatlantische Komponente erweitert: Zusätzlich eingeführt wird ein einwöchiger Studienaufenthalt an einer amerikanischen Business School. Als erster Partner wurde die New York University Leonard N. Stern School of Business (NYU Stern) ausgewählt. „Wir verfügen nun über eines der am stärksten international ausgerichteten Executive MBA-Programme“, freut sich Daniel Veit, akademischer Direktor des Gemeinschaftsprogramms. Im aktuellen EMBA Ranking der Financial Times wurde die Internationalität des Programms mit einem guten elften Platz ausgezeichnet. Dank der Extrawoche in New York könnten die Mannheimer in der nächsten Wertungsrunde unter die Top Ten kommen.

Partnering bringt fast nur Vorteile

Das weltweit mit wachsender Intensität betriebene Partnering der Business Schools belastet nur die Reisekonten und fordert lediglich dann zusätzliches Personal, wenn die ersten Verträge unterschrieben sind. Ansonsten birgt es nur Vorteile. In erster Linie für die Studierenden, denn selbst wer gar nicht vor hat, anderswo weiter zu lernen, bekommt mit der Anmeldung beim deutschen Kooperationspartner die Option auf zu seinem Programm passende Andockseminare im Ausland samt Vorzugskonditionen bei der Einschreibung. Den noch größeren Gewinn fahren die Business Schools selbst ein. Zum einen verleihen renommierte Partnerhochschulen im Ausland selbst unbekannten Schulen und solchen abseits der Metropolen einen polyglotten Anstrich. Zum zweiten lassen sich durch den Austausch von Programminhalten und Fakultätsmitgliedern Synergieeffekte erzielen. Zum dritten können in Land A erfolgreich eingeführte Studiengänge leichter nach Land B exportiert und dort auf den Markt geworfen werden. Und zum vierten öffnet sich mit jeder neuen Partnerschule ein zusätzlicher Vertriebskanal, über den ausländische Studenten für ein Weiterstudium in Deutschland geworben werden können. Da kann man sogar mit deutscher Dorfromantik richtig Punkte machen.

Christine Demmer, freie Journalistin, Niedernhausen



Welche Kriterien wirklich zählen

Die Entscheidung für einen weiterbildenden Master oder einen MBA will nicht aus dem Ärmel geschüttelt werden. Vielmehr gilt es, sich vorab mit Aspekten wie der Finanzierung, den Zulassungsvoraussetzungen und den Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu beschäftigen. Hier die Antworten auf 20 häufig gestellte Fragen.

1. Muss ich wirklich viel arbeiten?
Eine Weiterbildung die ernst gemeint ist, ist kein Spaziergang. Nur wenige behaupten, ein Master sei einfach, und viele verzweifeln fast am Zeitmanagement. Neben den Unterrichtsstunden steht das Selbststudium, eine Größe die von manchem Studenten verkannt wird. Viele meinen am Anfang des Studiums, dass die Teilnahme am Unterricht reicht. In den Klausuren und Hausarbeiten werden sie schnell merken, dass ihnen 50 Prozent der Informationen und des Fachwissens fehlen. Die Programme haben meist eine geplante Workload von 1800 – 3600 Stunden (60 bis 120 ECTS), davon ist maximal ein Drittel Unterricht, der Rest ist Selbststudium.

2. Wie viel wird es kosten?
Die Spanne bewegt sich zwischen 5000 und 100 000 Euro. Doch keine Angst, die meisten Programme pendeln sich im Bereich um die 10 000 bis 20 000 Euro ein. Spezialisierte, weiterbildende Master sind oft ein wenig preiswerter. Zu den Studiengebühren kommen als weitere Kosten in der Regel hinzu: Bewerbungskosten, Studienkosten, Reisekosten, Lebenshaltungskosten, zusätzliche Kosten (Auto), Sozialkosten und Krankenversicherung.

3. Beteiligt sich der Arbeitgeber an einer Weiterbildung?
Das hängt vom eigenen Verhandlungsgeschick ab. Einige Arbeitgeber fördern solche Hochschulstudiengänge, besonders bei Mitarbeitern, die sie unbedingt halten und entwickeln wollen. Aber es ist nicht generell davon auszugehen, dass es vom Arbeitgeber Geld gibt. Zahlen von MBA-Programmen zeigen, dass circa 10 bis 15 Prozent der Teilnehmer das Studium vom Arbeitgeber bezahlt bekommen. Weitere 30 Prozent erhalten in irgendeiner Form andere Förderungen (Urlaub, Reisekosten, et cetera) und der Rest bezahlt das Studium aus eigener Tasche. In den Executive Programmen ist der Anteil der finanziell gesponserten Studierenden größer und liegt bei rund 30 bis 40 Prozent.

4. Wie finanziere ich ein MBA-Studium, wenn der Arbeitgeber nicht mitmacht?
Nahezu jede Hochschule empfiehlt, zunächst die eigenen Finanzierungsmöglichkeiten zu nutzen: Ersparnisse, Unterstützung durch die Eltern, Darlehen, Stipendien. Um die Last eines MBA-Studiums zu erleichtern, können aber verschiedene Modelle genutzt werden: Besonders die Studierenden berufsbegleitender Teilzeitprogramme haben eine gute Chance, einen erheblichen Teil der eingesetzten Finanzmittel beim Finanzamt abzusetzen.

5. Wie viel kann ich mit einem MBA verdienen?
In Deutschland werden Gehaltsdaten nur sehr zögerlich preisgegeben. Aus Untersuchungen wissen wir, dass ein Masterabsolvent rund 1300 Euro im Monat mehr verdient als ein Bachelor. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Fachhochschulen und Universitäten gibt es nicht – so Unternehmensvertreter. Bei den weiterbildenden Programmen liegen nur Daten zu den MBA-Programmen vor. Durchschnittszahlen zeigen, dass bei Top-Programmen mit einem Gehalt um die 70 000 bis 80 000 Euro zu rechnen ist. Die Stu-

die „PersonalMarkt" des Staufenbiel-Verlags bestätigt, dass die Einstiegsgehälter mit MBA je nach Branche und Region und bei geringer Berufserfahrung zwischen 40 000 und 50 000 Euro liegen. Andere Studien gehen von einer Gehaltssteigerung von circa 25 Prozent aus.

6. Warum ist Berufserfahrung für einen MBA so wichtig?

In Deutschland gibt es die Reglung, dass zwischen dem ersten Hochschulabschluss und dem Master mindestens ein Jahr qualifizierte Berufserfahrung liegen muss. Meistens reichen in den Zulassungsbedingungen ein bis drei Jahre, manche Anbieter verlangen allerdings mindestens fünf Jahre, weil die Arbeit in der Gruppe von den Erfahrungen der einzelnen Teilnehmer lebt. Dass diese Hürde aber nicht nur aufgrund der praktischen Ausrichtung des MBA-Studiums aufgestellt wird, sondern den Teilnehmern nicht zuletzt dabei helfen soll, Netzwerke zu stricken, sagen Kenner der MBA-Szene offen. Empfehlenswert ist es sicherlich, sich erst drei bis fünf Jahre lang im Beruf zu entwickeln und dann ein passgenaues weiterbildendes Studium zu beginnen.

7. Werde ich auf dem Arbeitsmarkt Erfolg haben?

In Österreich oder Deutschland zeigen Studien, dass eher der Mittelstand der Hauptinteressent an MBA-Programmen ist. Aus dem Mittelstand kommen diejenigen, die nicht ihr ganzes Leben in der Kaufmännischen Abwicklung, im Labor oder in der Konstruktion verbringen wollen, sondern eine Führungsposition im Unternehmensmanagement anstreben. Bei den internationalen MBA-Programmen ist an die Stelle der Finanzhäuser als wichtigster Arbeitgeber die Beratungsbranche getreten. Laut der Untersuchung eines weltweit agierenden Veranstalters von Karrieremessen rekrutieren nicht nur die klassischen Strategieberatungen nach wie vor eifrig. Da Outsourcing immer wichtiger wird, suchen auch die Dienstleister aus der Informationstechnik (IT) wie Siemens oder IBM nach MBA-Absolventen für ihre Beratungsabteilungen.

Viele MBA-Absolventen meinen, sie hätten automatisch den „Marschallstab" im Tornister. Aber der Abschluss ist der Anfang zum weiteren Karriereweg und die Absolventen müssen durch Leistung im Unternehmen zeigen, dass sie für höhere Positionen geeignet sind. Für einen Karriereschub nach dem MBA-Abschluss spielt auch die Personalentwicklung eine wichtige Rolle. Nur bei 24 Prozent der MBAler in Deutschland leistet sie Hilfe bei der Entscheidung für eine Weiterbildung. Ganz anders sieht es in Frankreich aus. Hier ist die Personalentwicklung bei 45 Prozent der Entscheidungen involviert.

8. Warum soll ich an einer Hochschule etwas lernen, was ich schon im Beruf praktisch mitbekomme?

Es gibt viele gute Manager, die eher ihren Instinkten als einem Training vertrauen. Praktische Erfahrung ist gut, aber theoretische Fundierung hilft einem, sein Handeln zu verstehen und in den richtigen Rahmen zu setzen. Forschungsbezogene Erkenntnismethoden helfen aus vorgefahrenen Gleisen abzuweichen. Je nach Profil des Programms reflektiert, aktualisiert und vertieft es diese praktischen Kenntnisse, ergänzt sie durch Kenntnisse von Studienkollegen und erweitert sie so multidisziplinär. So können Sie Ihr Handeln reflektieren und adäquat umzusetzen. Erst dadurch sind Sie in der Lage, anspruchsvolle, nachhaltige und ethisch verantwortbare Entscheide zu fällen und Führungsaufgaben bei der Analyse, Systematisierung und Lösung komplexer, spezialisierter respektive interdisziplinärer Probleme zu übernehmen.

9. Der MBA scheint eine Männerdomäne zu sein, stimmt das?

Fakt ist, dass rund 70 bis 80 Prozent aller Studierenden in weiterbildenden Programmen in den D-A-CH-Ländern männlich sind. International versuchen die Business Schools seit Jahrzehnten mit verschiedenen Programmen, den Anteil der weiblichen Studierenden zu heben – mit mäßigem Erfolg. Zumindest in den USA ist der Anteil der weiblichen Absolventen auf rund 45 Prozent gestiegen, berichtet die Business Week. Der

AACSB gibt die Zahlen der weiblichen Vollzeitstudierenden mit rund 30 Prozent an. Wo liegen mögliche Ursachen? Die Forté Foundation, ein Konsortium aus Unternehmen und Schulen zur Förderung von Frauen in der Wirtschaft, stellte 2010 fest, dass viele Frauen zwar über ein weiterführendes Studium nachdenken, dass dabei Business-Schulen aber nicht Teil der Überlegung sind. Das liege mit daran, dass der übliche Weg zum MBA in der Regel vier bis fünf Jahre Berufserfahrung vorschreibt. Dies setzt junge Frauen, die eine Familie planen, zeitlich oft ziemlich unter Druck. Während die meisten männlichen MBA-Absolventen ihren Abschluss für den beruflichen Erfolg nutzen, steigt doch immer noch ein großer Prozentsatz der weiblichen Absolventen aus dem Erwerbsleben aus, um Kinder zu erziehen oder um ehrenamtlich zu arbeiten.

10. Mich interessiert besonders die soziale Verantwortung der Unternehmen. Lernt man etwas darüber?

Gerade in Europa setzen viele Hochschulen eher auf einen generalistischen Ansatz. Für das internationale Verständnis von MBA-Programmen sind sicherlich die 1997 entwickelten „European MBA Guidelines“ von zentraler Bedeutung. Sie wurden von Bildungsexperten der European Foundation for Management Development (EFMD), von Unternehmens- und Hochschulvertretern aus 19 europäischen Ländern und den USA erarbeitet. Sie gelten als Richtschnur für die europäischen Erwartungen an MBA-Programme. Hier kommen die Themen im Curriculum schon lange vor, in den USA ist die Diskussion darüber, ob und wie viel „Ethik“ man in einem MBA braucht, voll im Gange.

11. Unter dem Label des von seiner Idee her breit angelegten Master of Business Administration laufen immer mehr spezialisierte Angebote. Ist das nicht Etikettenschwindel?

Spezialisierte MBA-Programme gibt es in verschiedenen Formen. Einige als Managementausbildung (MBA) mit Wahlfächern, die nur ein gewisses Maß an Spezialisierung ermöglichen. Die Spezialisierung macht hier oft etwa 25 Prozent des gesamten Unterrichtsstoffes aus und hat meist immer noch eine generalistische Komponente. Daneben gibt es Programme, die sich als MBA bezeichnen, aber eine sehr hohe Spezialisierung haben. Einige wenden sich sogar explizit an Absolventen mit spezialisierter betriebswirtschaftlicher Vorbildung. Diese Programme sind oft so fokussiert, dass nur noch ein kleiner Teil des Programms eine generalistische Ausrichtung hat. Hier muss man klar hinterfragen, ob nicht eine Bezeichnung „Master in XY“ ehrlicher wäre.

12. Qualifizieren Teilzeitprogramme von Fachhochschulen genauso gut für Managementpositionen wie teure Angebote von Elitehochschulen?

Wir reden zwar immer nur von den 50 oder 100 „Eliteschulen“ und deren Vollzeitprogrammen, aber weltweit gibt es rund 1500 Anbieter mit rund 3500 Programmen. Wir haben es mit völlig unterschiedlichen Zielgruppen zu tun: Während Vollzeitprogramme von Karrierewechslern im Alter von 27 bis 28 Jahren besucht werden, finden Sie in den Teilzeitprogrammen die über 35-Jährigen, die ihre Karriere weiterentwickeln wollen. Diese zweite Gruppe wird weltweit durch eher regional aufgestellte Anbieter bedient und dies sind in D-A-CH eher die Fachhochschulen.

13. Worauf sollten die Weiterbildungsinteressierten achten, um einen guten Master zu finden?

Studenten sollten vor allem auf zwei Dinge achten: Zum einen wird man nichts ohne Fachwissen. Aber Fachwissen alleine reicht nicht mehr aus. Berufsbefähigung („Employability“) ist der zweite Punkt, den Studierende beachten müssen. Das heißt, bei der Wahl des „richtigen“ Studiengangs kommt es auch auf das Zusatzangebot an: Methodenkompetenz, Praxisbezug, Internationalität und Fremdsprachen oder Fallstudien. Interessenten sollten deshalb vor einer Bewerbung in der Studienordnung und auf der Homepage überprüfen, inwieweit diese Aspekte im Studiengang berücksichtigt werden. Weiterhin ist die Reputation der Hochschule bei den Zielunternehmen ein wichtiges

Argument. Bei einem MBA ist weiter auch die Akkreditierung wichtig, sowie eine hohe Berufserfahrung (mindestens drei bis fünf Jahre) der Mitstudierenden. Weiterhin sollte das Studium zumindest in Anteilen in einer Fremdsprache stattfinden.

14. Woher kommen die meisten Interessenten?
Zumindest in D-A-CH lässt sich diese Frage einfach beantworten. Der MBA-Student kommt hier laut Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) meist in mindestens einer der folgenden Rollen in ein Programm: als angestellter Mitarbeiter aus dem Mittelstand, der nach dem MBA für Führungsprozesse im Unternehmen fit ist, als (Mit-) Eigentümer eines mittelständischen Betriebes, der Impulse für Innovationen setzt oder für die Professionalisierung der Geschäftsprozesse steht, oder als Unternehmensgründer, der im MBA-Programm Hilfe für den Aufbau und die Führung seines eigenen Unternehmens erwartet.

15. Ich habe einen BWL-Abschluss, ist da der MBA überhaupt etwas für mich?
Die klassische Botschaft in den Karriereportalen ist „ ...der MBA ist eine Ausbildung für Nicht-Betriebswirtschaftler“. Auch hier sieht die Marktwirklichkeit anders aus. Schätzungen zufolge haben über 40 Prozent der MBA-Teilnehmer einen BWL Hintergrund, nur rund 25 Prozent sind Ingenieure. Die meisten haben ein Diplom und rund fünf bis zehn Jahre Berufserfahrung, wenn sie in einen MBA einsteigen. In der Regel arbeiten sie in Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten und sind in Leitungsfunktionen eingebunden. Der klassische MBA-Student dürfte Experten zufolge einen FH-Abschluss haben, fast 50 Prozent mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund.

16. Kann ich einen MBA ohne ersten Hochschulabschluss machen?
Mittlerweile ermöglichen Rheinland-Pfalz, Hessen, Schleswig-Holstein, NRW, Hamburg und Berlin theoretisch, dass Interessenten auch direkt zu weiterbildenden Master-Studiengängen zugelassen werden. In der Regel muss nachgewiesen werden, das der Interessent

1. über die (Fach-) Hochschulzugangsberechtigung verfügt,
2. eine mindestens vierjährige, einschlägige Berufspraxis nachweisen kann,
3. Führungsaufgaben insbesondere mit Personalverantwortung, Budgetverantwortung, Projekterfahrung, Auslandserfahrung ausübt und nachweisen kann,
4. hervorragende Arbeitsnachweise (etwa Zeugnisse mit sehr guter Beurteilung) vorweisen und
5. eine individuelle Zugangsprüfung (schriftlich und mündlich) mit Erfolg absolviert hat.

Außerdem muss der Interessent bei vielen Programmen über fundierte Englischkenntnisse verfügen und darüber hinaus bereits Kenntnisse der wichtigsten und aktuellen Theorien, Prinzipien und Methoden des wissenschaftlichen Lehrgebietes kennen. Alternativen sind Hochschulen in Österreich, Schweiz oder Großbritannien.

17. Sind die Zulassungsverfahren wirklich so streng?
„Die Zulassung sollte durch einen strengen Auswahlprozess erfolgen, der sicherstellt, dass nur qualifizierte Bewerber Zugang zum Studium erhalten“, so die MBA Guidelines. Zumindest bei den TOP-Hochschulen sind die Auswahlverfahren streng, diese können sich leisten, 70 oder gar 90 Prozent der Bewerber abzulehnen. Schaut man auf die „Mittelklasse“, sieht das Verhältnis eher andersherum aus.

18. Was hat es mit dem Zulassungstest GMAT auf sich?
Zulassungstests sind in den D-A-C-H-Ländern bei vielen Hochschulen noch in den Kinderschuhen oder werden als „unsozial“ empfunden. Aber es beginnt ein Umdenken. Viele handgestrickte Zulassungsverfahren werden zunehmend durch anerkannte Tests ergänzt beziehungsweise ersetzt. Standardisierte Verfahren vom Hogrefe Verlag oder auch der GMAT werden genutzt. So ist etwa die Anzahl der deutschen Testteilnehmer beim Graduate Management Admission Test (GMAT). rapide gestiegen. Waren es 2006 noch rund 2000 Teilnehmer, hat sich die Zahl bis 2010 mit 3979 Teilnehmern fast verdoppelt. Rund 1932 Testergebnisse deutscher Teilnehmer wurden an deutsche Hochschulen gesendet. Rund dreimal mehr als vor fünf Jahren.

19. Wie viele Englischkenntnisse brauche ich wirklich für einen MBA?
Englisch als Unterrichtssprache wird als Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte erwartet, so die einhellige Meinung vieler HR-Manager großer Unternehmen. Eine Meinung, die auch von der gesamten Qualifikationsforschung gestützt wird. Englisch ist damit eine Schlüsselqualifikation für Management Führungskräfte. Deshalb empfehlen sich, neben einen MBA-Abschluss im Ausland, auch die Programme besonders, deren Unterrichtssprache Englisch ist.

20. Akkreditierung, ist sie wirklich so wichtig?
Die „Akkreditierung“ ist neben „Zeitlicher Steuerung“ und „Praxisnähe“ das drittwichtigste Kriterium bei der Auswahl eines MBA, so die SWOP MBA-Studie 2010. Die Akkreditierung spielt bei der Wahl des passenden MBA-Programms eine wichtige Rolle. Weltweit betrachtet gibt es zwei grundlegend unterschiedliche Ansätze der Akkreditierung im Hochschulbereich: Erstens die institutionelle Akkreditierung ganzer Hochschulen/Business Schools, zweitens die Programmakkreditierung. International sind die Akkreditierungen von AACSB, EQUIS, AMBA am renommiertesten. Im deutschsprachigen Raum ist es die FIBAA.



Autor
Detlev Kran,
Hochschulberater und Autor des MBA-Guide, Brühl,
info@educationconsult.de



Marktcheck

Im Folgenden ist ein Großteil der im MBA-Guide gelisteten MBA- und weiterbildenden Masterabschlüsse in Deutschland, Österreich und der Schweiz aufgeführt. Eine komfortable Programmsuche finden Sie auf der MBA-Datenbank unter www.mba-guide.de.

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Aachen	RWTH Aachen und Fraunhofer Academy	Executive MBA für Technologiemanager	MBA	22	Exec	32 000	AACSB, FIBAA geplant
Altdorf	Universität Educatis	General Management	MBA	30	Fern	9950	FIBAA
Altdorf	Universität Educatis	Marketing	MBA	30	Fern	9950	FIBAA
Altdorf	Universität Educatis	HRM	MBA	30	Fern	9950	FIBAA
Altdorf	Universität Educatis	Wiwi	MBA	30	Fern	9950	FIBAA
Augsburg	Universität Augsburg	Untermehmensführung	MBA	20	TZ	28 000	EQUIS, FIBAA
Bad Mergentheim	AKADEMIE WÜRTH - Business School	Global Business	MBA	14	TZ	17 950	AACSB*, FIBAA
Bayreuth	Campus-Akademie der Universität Bayreuth	Sportmanagement	MBA	24	TZ	14 552	FIBAA geplant
Bayreuth	Campus-Akademie der Universität Bayreuth	Gesundheitsökonomie	MBA	24	TZ	16 692	FIBAA geplant
Berlin	BBA - Akademie	Real Estate Managent	MBA	18	TZ	4000	FIBAA
Berlin	Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW)	Management, Betriebswirtschaft	MBA	24	Fern	15 000	AQUIN
Berlin	ESCP Europe Campus Berlin	General Management	MBA	18	Exec	42 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Berlin	ESCP Europe Campus Berlin	General Management	GMP	10	TZ	16 500	AACSB, AMBA, EQUIS
Berlin	ESCP Europe Campus Berlin	European Business	Master	12	VZ	17 500	AACSB, AMBA, EQUIS
Berlin	ESMT	General Management	MBA	12	VZ	38 000	AMBA, FIBAA, AACSB geplant
Berlin	ESMT	General Management	MBA	21	Exec	57 500	AMBA, FIBAA, AACSB geplant
Berlin	Freie Universität Berlin	Business Marketing	Master	12	Exec	10 000	nein
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)	General Management	MBA	24	TZ	12 900	FIBAA
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)	Entrepreneurial Management	MBA	24	TZ	12 900	FIBAA
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)	Asian Management	MBA	15	VZ	14 800	FIBAA
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)	Health Care Management	MBA	24	TZ	15 500	ZEvA
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)	Change Management/Leadership	MBA	24	TZ	12 900	FIBAA
Berlin	School of Management and Innovation (SMI)	Marketing MBA	MBA	24	TZ	28 900	FIBAA
Berlin	School of Management and Innovation (SMI)	Medien MBA	MBA	24	TZ	28 900	FIBAA
Bern	Rochester-Bern Executive MBA Program	General Management	MBA	18	Exec	68 900	AACSB
Bern	Berner FH Wirtschaft und Verwaltung	Human Resources	MBA	22	TZ	17 200	OAQ
Bern	Berner FH Wirtschaft und Verwaltung	Public Management	MBA	18	TZ	15 600	OAQ
Bern	Berner FH Wirtschaft und Verwaltung	Leadership und Management	MAS	k.A.	TZ	30 000	OAQ
Biberach	Bauakademie Biberach	Unternehmensführung Bau	MBA	36	TZ	11 000	FIBAA
Biberach	Bauakademie Biberach	Internationales Imobilienmanagement	MBA	18	TZ	16 000	FIBAA
Bielefeld	Fachhochschule Bielefeld	General Management	MBA	25	TZ	5475	AQAS
Bielefeld	Fachhochschule des Mittelstands (FHM)	Entrepreneurship & Management	MBA	20	TZ	15 000	FIBAA
Bochum	Hochschule Bochum	Business Administration	MBA	30	TZ	5475	AQAS
Bonn	Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe	Kredit- Versicherungswirtschaft	MBA	24	VZ	18 000	FIBAA
Bremen	Hochschule Bremen	Business Administration, MBA	MBA	24	TZ	15 100	ZEvA
Bremen	Hochschule Bremen	Global Management, Intern. Management	MBA	12	VZ	12 500	ZEvA
Bremen	Hochschule Bremen	East Asian Management	MBA	24	TZ	16 400	ZEvA geplant
Bremen	Hochschule Bremen	International Tourist Management	MBA	12	VZ	12 500	ZEvA geplant
Bremen	Jacobs University Bremen	European Utility Management	MBA	24	Exec	44 000	k.A.
Bremen	Universität Bremen	MA Leadership and Organiz. Development	M.A.	24	TZ	20 800	ACQUIN
Chemnitz	Technische Universität Chemnitz	Customer Relationship Management (CRM)	MBA	24	TZ	11 840	k.A.
Chemnitz	Technische Universität Chemnitz	BWL, Produktion, Kommunikation	MBA	24	TZ	14 000	k.A.
Chemnitz	Technische Universität Chemnitz	Integrative Lerntherapie	M.A.	24	TZ	9600	k.A.
Chur	HTW Chur	Executive MBA	MBA	10	Exec	13 500	OAQ

*über Partnerhochschule

MBA- und weiterbildende Masterstudiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Auszug)

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Coburg	Hochschule Coburg	Versicherungsmanagement	MBA	24	TZ	11 200	FIBAA
Coburg	Hochschule Coburg	Financial Management	MBA	24	VZ	6000	FIBAA
Coburg	Hochschule Coburg	Financial Management	MBA	36	TZ	6000	FIBAA
Darmstadt	University of Applied Sciences	Master of Business Administration	MBA	24	TZ	15 900	FIBAA
Darmstadt	University of Applied Sciences	Energiewirtschaft	MBA	24	TZ	13 500	FIBAA
Deggendorf	dimt Weiterbildungszentrum	MBA, Health Care Management	MBA	20	TZ	15 550	FIBAA
Deggendorf	dimt Weiterbildungszentrum	MBA, General Management	MBA	24	TZ	16 650	FIBAA
Deggendorf	dimt Weiterbildungszentrum	MBA Personalmanagement	MBA	24	TZ	16 650	FIBAA geplant
Deggendorf	Hochschule Deggendorf	Master, Public Management	M.A.	24	TZ	13 850	FIBAA
Dortmund	International School of Management	General Management	MBA	24	TZ	24 800	FIBAA
Dortmund	International School of Management	Energy Management	MBA	24	TZ	21 600	FIBAA
Dresden	Dresden International University	Unternehmensführung	MBA	24	TZ	15 000	ZEvA
Dresden	Dresden International University	Health Care Management	MBA	24	TZ	17 000	ZEvA
Dresden	Dresden International University	Logistik	MBA	24	TZ	17 800	ZEvA
Dresden	Dresden International University	Wirtschaft und Recht	MBA	24	TZ	12 500	ZEvA geplant
Düsseldorf	Düsseldorf Business School	General Management	MBA	21	Exec	22 500	AQAS
Elmshorn	Nordakademie	General Management	MBA	24	TZ	15 000	FIBAA
Erding	FH für angewandtes Management	General Management	MBA	18	Fern	14 900	FIBAA
Essen	FOM	General Management	MBA	24	TZ	9670	FIBAA
Essen	FOM	MBA Master of Business Administration	M.A.	24	TZ	9670	FIBAA
Essen	Haus der Technik	Energiewirtschaft	M.Sc.	24	TZ	25 600	ASIIN
Essen	Haus der Technik	Logistik	M.Sc.	24	TZ	26 000	ASIIN
Esslingen	Esslingen Graduate School	International Industrial Management	MBA	18	VZ	3600	FIBAA
Filderstadt	Steinbeis University Berlin	Executive MBA	MBA	k.A.	Exec	34 450	FIBAA
Filderstadt	Steinbeis University Berlin	General Mgt./Business Intelligence	MBA	12	VZ	34 450	FIBAA
Filderstadt	Steinbeis University Berlin	International Management	MBA	24	TZ	27 000	FIBAA
Frankfurt	Henley Business School Deutschland	Henley MBA	MBA	30	TZ	25 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Frankfurt	Fachhochschule Frankfurt am Main	Aviation Management	MBA	24	TZ	22 900	FIBAA
Frankfurt/Main	Frankfurt School of Finance and Management	Health Care	MBA	18	TZ	28 000	FIBAA
Frankfurt/Main	Frankfurt School of Finance and Management	General Management	MBA	18	TZ	25 000	FIBAA geplant
Frankfurt/Main	Goethe Business School	MBA	MBA	13	VZ	19 000	AACSB
Frankfurt/Main	Goethe Business School	Executive MBA	MBA	18	Exec	48 000	AACSB
Frankfurt/Oder	Europa-Universität Viadrina	Central Eastern Europe	MBA	24	TZ	14 500	FIBAA
Freiburg	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Estate Planning	MBA	20	Fern	18 900	ACQUIN

Nähere Informationen unter www.mba-guide.de

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Freiburg	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	International Tax	MBA	15	TZ	18 900	k.A.
Fribourg	iimt	Inf.- und Kommunikationstechnologie	MBA	36	TZ	32 000	OAQ
Fribourg	iimt	Inf.- und Kommunikationstechnologie	MBA	12	VZ	32 000	OAQ
Fribourg	iimt	Energie-Management	MBA	36	TZ	32 000	OAQ
Gengenbach	Hochschule Offenburg	International Business Consulting	MBA	15	VZ	6665	FIBAA
Gernsbach	Steinbeis Business Academy	Healthcare, General, Public Management	MBA	24	TZ	23 000	FIBAA
Gießen	Technische Hochschule Mittelhessen (THM)	Executive MBA	MBA	24	Exec	12 900	ZEvA
Göttingen	PFH Private Hochschule Göttingen	„Int. Economics & W-Recht, Controlling“	MBA	18	Fern	8514	ZEvA
Graz	International Business School Styria	Executive MBA	MBA	12	TZ	30 000	AACSB geplant, WASC
Hagen	Fachhochschule Südwestfalen	Business Administration	MBA	30	TZ	5475	AQAS
Hagen	Institut für Verbundstudien NRW	New Public Management	MBA	30	TZ	6500	AQAS
Hagen	Institut für Verbundstudien NRW	BWL, Technik	MBA	30	TZ	5475	AQAS
Hagen	Institut für Verbundstudien NRW	Sozialmanagement	M.A.	30	TZ	4250	AHPGS
Hagen	Institut für Verbundstudien NRW	BWL, Informatik	M.Sc.	30	TZ	2220	AQAS
Hamburg	Allfinanz Akademie	General Management	MBA	24	Fern	11 520	k.A.
Hamburg	Allfinanz Akademie	Finanzmanagement	MBA	24	Fern	11 520	k.A.
Hamburg	Euro-FH	General Management	MBA	32	Fern	15 000	FIBAA
Hamburg	Hamburg Media School	Executive MBA Media Management	MBA	24	Exec	32 000	ACQUIN
Hamburg	Hamburg Media School	Media Management	MBA	24	VZ	25 000	ACQUIN
Hamburg	HFH Hamburger Fern-Hochschule	Global Business	MBA	14	TZ	17 450	AACSB*, FIBAA
Hamburg	HFH Hamburger Fern-Hochschule	General Management	MBA	24	Fern	9000	ACQUIN
Hamburg	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Sozial- und Gesundheitsmanagement	MBA	30	TZ	5900	AHPGS

*über Partnerhochschule

MBA- und weiterbildende Masterstudiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Auszug)

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Hamburg	HSBA Hamburg School of Business Administration	Management	MBA	24	TZ	30 000	FIBAA
Hamburg	Institut für Weiterbildung e.V./Fak. WISO	Health Care / Gesundheit	MBA	18	TZ	9900	ACQUIN
Hamburg	Intern. Business School of Service Management	Service Management	MBA	24	TZ	20 000	FIBAA
Hamburg	NIT Northern Institute of Technology Management	Technologiemanagement	MBA	24	VZ	17 000	ACQUIN
Hameln	Hochschule Weserbergland	Controlling/IT-/Energiemanagement	MBA	30	TZ	13 800	ZEvA
Hannover	GISMA Business School	Executive MBA	MBA	22	Exec	52 500	AACSB*, AMBA
Hannover	GISMA Business School	General Management	MBA	11	VZ	30 000	AACSB*
Hannover	GISMA Business School	General Management	MBA	24	TZ	28 000	ZEvA
Heidelberg	Management Akademie Heidelberg	Human Resources Management	MBA	21	TZ	22 000	FIBAA
Heidelberg	Schiller International University Heidelberg	MBA	MBA	8	VZ	16 820	k.A.
Heidelberg	Schiller International University Heidelberg	Information Tech	MBA	24	TZ	21 195	k.A.
Heidelberg	Schiller International University Heidelberg	International Management	MBA	8	VZ	16 820	k.A.
Heilbronn	German Graduate School of Management and Law	General Management	MBA	24	TZ	24 000	FIBAA
Herrenberg	SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin	General Management	MBA	24	TZ	26 400	FIBAA
Herrenberg	SIBE der Steinbeis-Hochschule Berlin	International Management	M.Sc.	24	TZ	26 400	FIBAA
Hof	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof	International Management	MBA	24	VZ	15 000	k.A.
Hof	Hochschule Hof	Master Logistik	M.A.	18	VZ	14 550	k.A.
Hof	Hochschule Hof	Master Marketing	MBA	18	VZ	14 550	k.A.
Hof	Hochschule Hof	Supply Chain Management	M.A.	30	TZ	16 200	k.A.
Hohenheim	Hohenheim Management School	MBA	MBA	20	Exec	32 000	k.A.
Horb	Bolton Business School in Germany	Global Management	MBA	18	TZ	10 000	k.A.
Ingolstadt	Hochschule für angewandte Wissenschaften	IT Management	MBA	18	TZ	15 650	ACQUIN geplant
Ingolstadt	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt	Executive MBA	MBA	24	Exec	25000	ACQUIN
Innsbruck	MCI Management Center Innsbruck	General Management	MBA	24	Exec	27 250	FIBAA
Jena	Fachhochschule Jena	Management, Rechnungslegung, Finanzen	MBA	24	Fern	9990	AQAS
Jena	Friedrich-Schiller-Universität Jena	Sportmanagement	MBA	24	TZ	13 000	ACQUIN geplant
Karlsruhe	HECTOR School	Logistics, Operations Research	M.Sc.	18	Exec	30 000	ASIIN
Karlsruhe	HECTOR School	Produktentwicklung	M.Sc.	18	Exec	30 000	ASIIN
Karlsruhe	HECTOR School	Risk/Asset/Portfolio Mgmt.	M.Sc.	18	Exec	30 000	ASIIN
Karlsruhe	HECTOR School	Inform. Syst., Networking, Service Eng.	M.Sc.	18	Exec	30 000	ASIIN
Kempten	Fachhochschule Kempten	Strategisches Informationsmanagement	MBA	24	TZ	13 800	FIBAA geplant
Kiel	Fachhochschule Kiel	International Management	MBA	18	VZ	11 000	FIBAA
Klagenfurt	M/O/T Management School	Internationales Management	MBA	24	TZ	33 000	EQUIS geplant
Klagenfurt	M/O/T Management School	Integrated Management	MBA	24	TZ	27 000	EQUIS geplant
Klagenfurt	M/O/T Management School	General Management	MBA	24	TZ	18 500	EQUIS geplant
Klagenfurt	M/O/T Management School	Finance Management	MBA	24	TZ	16 980	EQUIS geplant

*über Partnerhochschule

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Koblenz	Zentralstelle für Fernstudien an FHs	Unternehmensführung	MBA	30	Fern	9000	AQAS
Koblenz	Zentralstelle für Fernstudien an FHs	Elektrotechnik	M.Sc.	36	Fern	13 200	ZEvA
Koblenz	Zentralstelle für Fernstudien an FHs	Facility Management, Allgemeine BWL	M.Sc.	24	Fern	6050	AQAS
Koblenz	Zentralstelle für Fernstudien an FHs	IT, Computer Science	M.Comp.Sc.	24	Fern	9500	ACQUIN
Koblenz	Zentralstelle für Fernstudien an Fachhochschulen	Marketing	MBA	24	Fern	7800	AQAS
Köln	Cologne Business School der EUFH GmbH	International Business / General Mgmt.	MBA	24	Exec	24 500	AMBA
Köln	Rheinische Fachhochschule Köln	International Business	MBA	24	TZ	12 720	k.A.
Konstanz	HTWG Hochschule Konstanz	Human Capital Management	MBA	18	TZ	12 540	ZEvA
Konstanz	HTWG Hochschule Konstanz	General Management	MBA	18	TZ	14 800	ZEvA
Konstanz	HTWG Hochschule Konstanz	Compliance & Corporate Governance	MBA	24	TZ	24 500	ZEvA
Krems	Donau-Universität Krems	Danube MBA	MBA	24	TZ	20 900	FIBAA
Krems	Donau-Universität Krems	Professional MBA	MBA	18	TZ	23 900	FIBAA
Krems	Donau-Universität Krems	Danube Executive MBA	MBA	24	TZ	29 200	FIBAA
Krems	Donau-Universität Krems	Social Management	M.Sc.	30	Fern	7900	k.A.
Lahr	Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL)	General Management	MBA	18	Fern	11 970	ACQUIN
Landshut	Hochschule Landshut	Systems and Project Management	MBA	24	TZ	14 400	AQAS
Landshut	Hochschule Landshut	Industriemarketing	MBA	24	TZ	17 800	AQAS
Landshut	Hochschule Landshut	Applied Computational Mechanics	M.Eng.	24	TZ	20 000	ASIIN
Lausanne	HEC Lausanne	Management and Corporate Finance	MBA	k.A.	TZ	26 000	k.A.
Lausanne	IMD International Management School	Executive General Management	MBA	k.A.	TZ	98 000	k.A.
Leipzig	Handelshochschule Leipzig (HHL)	International Management	MBA	24	TZ	27 000	AACSB
Leipzig	Handelshochschule Leipzig (HHL)	General Management	MBA	24	Fern	25 500	AMBA
Leipzig	Universität Leipzig	Versicherungsmanagement	MBA	24	TZ	23 500	FIBAA, ZEvA
Lemgo	Hochschule Ostwestfalen-Lippe	General Management and Leadership	MBA	24	TZ	15 000	FIBAA
Leoben	Montanuniversität Leoben	Generic Management	MBA	24	TZ	19 600	FIBAA
Linz	LIMAK Austrian Business School	Executive	MBA	18	Exec	34 300	FIBAA
Linz	LIMAK Austrian Business School	Creative Process Leadership	MBA	18	TZ	19 900	FIBAA
Linz	LIMAK Austrian Business School	Innovationsmanagement	M.Sc.	18	TZ	13 200	FIBAA
Lippstadt	International Business School Lippstadt	General Management	MBA	24	TZ	12 000	AACSB*, AMBA
Lippstadt	International Business School Lippstadt	Doctor of Business Administration	DBA	48	TZ	40 600	AACSB*
Ludwigshafen	Transatlantik-Institut	Executive MBA International	MBA	18	Exec	16 500	AACSB*
Lüneburg	Leuphana Universität Lüneburg	Sustainability Management	MBA	24	TZ	13 200	FIBAA
Lüneburg	Leuphana Universität Lüneburg	Manufacturing Management	MBA	18	TZ	14 000	FIBAA, ZEvA
Magdeburg	Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	General Management	MBA	24	TZ	12 000	k.A.
Mainz	Fachhochschule Mainz	Betriebswirtschaftslehre/Mgt.	MBA	24	VZ	k.A.	ACQUIN
Mainz	Fachhochschule Mainz	Business Law	LL.M.	18	TZ	5600	ACQUIN
Mainz	Fachhochschule Mainz	International Business	M.Sc.	15	VZ	k.A.	k.A.

*über Partnerhochschule

MBA- und weiterbildende Masterstudiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Auszug)

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Mainz	Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Executive MBA	MBA	24	Exec	24 000	FIBAA
Mannheim	Graduate School Rhein-Neckar	Innovationsmanagement	MBA	24	TZ	15 900	ACQUIN
Mannheim	Graduate School Rhein-Neckar	BWL, Consulting, Informationssicherheit	MBA	24	TZ	15 900	FIBAA
Mannheim	Graduate School Rhein-Neckar	Engineering Management	MBA	24	TZ	19 900	FIBAA
Mannheim	Mannheim Business School	Executive MBA Weekend	MBA	18	Exec	44 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Mannheim	Mannheim Business School	Executive MBA Modular	MBA	18	Exec	47 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Mannheim	Mannheim Business School	General Management	MBA	12	VZ	33 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Marburg	Philipps-Universität Marburg	Executive MBA	MBA	24	TZ	23 725	FIBAA
Marburg	Philipps-Universität Marburg	Health Care Management	MBA	24	TZ	23 725	FIBAA
Mönchengladbach	Hochschule Niederrhein	Unternehmensführung	MBA	24	TZ	11 500	FIBAA
München	European University	MBA mit Spezialisierungen	MBA	9	VZ	17 400	FIBAA geplant
München	gfw: munich.management	General Management	MBA	12	Exec	15 800	FIBAA
München	The Open University Business School	Technology Management	MBA	30	Fern	16 500	AACSB, AMBA, EQUIS
München	Hochschule München	MBA and Engineering	MBA	24	TZ	5000	ASIIN
München	International School of Management	General Management	MBA	24	TZ	24 800	FIBAA
München	Munich Business School	Health Care Management	MBA	24	TZ	24 000	FIBAA
München	Munich Business School	General Management	MBA	24	TZ	27 000	FIBAA
München	Munich Business School	International Business (English Track)	M.A.	20	VZ	21000	FIBAA
München	Technische Universität München	Innovation & Business Creation	MBA	12	Exec	28 000	k.A.
München	Technische Universität München	Communication and Leadership	MBA	15	Exec	32000	k.A.
München	The Open University Business School	Technology Management	MBA	30	Fern	16 500	AACSB, AMBA, EQUIS
München	The Open University Business School	Business Administration	MBA	36	Fern	23 500	AACSB, AMBA, EQUIS
München	Henley Business School Deutschland	Henley MBA	MBA	30	TZ	25 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Münster	Marketing Centrum Münster	Executive MBA in Marketing	MBA	18	TZ	14 800	AACSB, ZEvA
Münster	Westfälische Wilhelms-Universität	Business Management	MBA	18	Exec	13 950	AACSB, AQAS
Münster	Westfälische Wilhelms-Universität	Accounting & Controlling	MBA	18	Exec	10 950	AACSB, ZEvA
Münster	Westfälische Wilhelms-Universität	Recht	LL.M.	18	TZ	10 500	AQAS
Neuibiberg	ESB Reutlingen/Universität d. Bundeswehr München	International Management	MBA	19	Exec	15 800	ACQUIN
Neu-Ulm	Hochschule für angewandte Wissenschaften	für Mediziner	MBA	24	TZ	11 800	k.A.
Neu-Ulm	Hochschule für angewandte Wissenschaften	Ingenieure, andere nicht-wirtsch. Berufe	MBA	30	TZ	12 440	k.A.
Neu-Ulm	Hochschule für angewandte Wissenschaften	Informationsmanagement	MBA	24	TZ	11 800	k.A.
Nürnberg	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Business Management	MBA	24	Exec	25 000	ACQUIN
Nürnberg	Georg-Simon-Ohm Management-Institut	Financials/ General Management	MBA	18	TZ	15 000	ACQUIN
Nürtingen	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt	International Management	MBA	18	VZ	1500	ACQUIN
Nürtingen	Hochschule für Wirtschaft und Umwelt	Management, Finanzen, Real Estate	MBA	24	TZ	18 000	FIBAA
Oestrich-Winkel	European Business School (EBS)	General Management	MBA	24	Exec	29 500	AMBA
Oestrich-Winkel	European Business School (EBS)	Health Care Management	MBA	24	Exec	32 800	FIBAA
Oldenburg	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	Bildungsmanagement	MBA	36	TZ	13 600	ACQUIN
Osnabrück	Fachhochschule Osnabrück	International Supply Chain Management	MBA	30	TZ	15 100	NVAO, ZEvA
Osnabrück	Fachhochschule Osnabrück	Gesundheitsmanagement	MBA	30	TZ	13 200	ZEvA
Paderborn	Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW)	General Management	MBA	18	TZ	17 100	FIBAA
Pforzheim	Hochschule Pforzheim	Human Resources	MBA	18	TZ	6400	AACSB, AQAS
Pforzheim	Hochschule Pforzheim	International Management	MBA	24	VZ	3600	AACSB,AQAS
Potsdam	Universität Potsdam	Bio Med	MBA	24	TZ	14 900	FIBAA
Potsdam	Universität Potsdam	General Management	MBA	24	TZ	14 900	FIBAA
Regensburg	Hochschule Regensburg	Business Administration	MBA	30	TZ	12 200	FIBAA
Remagen	Fachhochschule Koblenz	MBA Fernstudienprogramm	MBA	30	Fern	9600	AQAS
Reutlingen	Hochschule Reutlingen / ESB Business School	Internationales Management	MBA	36	TZ	9500	AACSB geplant, FIBAA
Reutlingen	Hochschule Reutlingen / ESB Business School	Internationales Marketing	MBA	18	VZ	4500	AACSB geplant, FIBAA
Rheinbach	Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	MBA NGO-Management	MBA	18	TZ	9900	FIBAA
Rheinbach	Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	General Management	MBA	24	TZ	13 600	FIBAA
Riedlingen	SRH FernHochschule Riedlingen	Finance Mgt./Marketing/HRM	MBA	24	Fern	18 840	FIBAA
Riedlingen	SRH FernHochschule Riedlingen	Master of Business Administration - Mobile Learning	M.A.	24	Fern	18 840	FIBAA
Rosenheim	Hochschule für angewandte Wissenschaften	Wirtschaftingenieurwesen	MBA	18	VZ	12 000	ASIIN

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Rosenheim	Hochschule für angewandte Wissenschaften	Leadership	MBA	30	TZ	17 100	FIBAA
Saarbrücken	Universität des Saarlandes, MBA School	Management	MBA	12	VZ	12 000	FIBAA
Saarbrücken	Universität des Saarlandes, MBA School	European Management	MBA	24	TZ	14 500	FIBAA
Salzburg (Puch)	SMBS Salzburg Management Business School	Intern. MBA mit Spezialisierungen	MBA	20	Exec	24 525	FIBAA
Salzburg/Hallwang	IfM - Institut für Management GmbH	Executive MBA in General Mgt.	MBA	18	TZ	24 800	FIBAA
Seekirchen am Wallersee/Salzburg	Privatuniversität Schloss Seeburg	General Management	MBA	18	Fern	14 900	k.A.
Siegen	Südwestfälische Akademie für den Mittelstand	Executive MBA	MBA	12	Exec	15 000	AQAS
St. Gallen	Executive School of Management, Technology and Law	MBA HSG	MBA	24	TZ	55 000	AACSB, EQUIS
St. Gallen	Executive School of Management, Technology and Law	General Management	MBA	18	Exec	42 000	AACSB, EQUIS
St. Gallen	Universität St. Gallen	Business Transformation	MBA	16	Exec	40 000	AACSB, EQUIS
St. Gallen	Universität St. Gallen	Recht / Wirtschaftsrecht	M.B.L.	18	Exec	26 000	AACSB, EQUIS
St. Pölten	Fachhochschule St. Pölten GmbH	Medienmanagement	MBA	24	Exec	15 000	k.A.
Steinfurt	Fachhochschule Münster	Business Administration	MBA	30	TZ	5475	AQAS
Steinfurt	Fachhochschule Münster	BWL, Wirtschaftsingenieurwesen	MBA	30	Fern	5475	k.A.
Stuttgart	Hochschule der Medien Stuttgart	General Management	MBA	60	Fern	7500	ACQUIN
Thalwil	ZfU - International Business School	Executive MBA	MBA	48	Exec	34 600	EQUIS geplant
Trier	FH Trier	Aviation Management	MBA	k.A.	TZ	20 000	k.A.
Tuttlingen	International Business School Tuttlingen	Medical Devices & mp; Healthcare Management	MBA	24	TZ	16 500	ACQUIN geplant
Vallendar	WHU - Otto Beisheim School of Management	General Management/Leadership	MBA	26	TZ	35 000	AACSB

MBA- und weiterbildende Masterstudiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Auszug)

Ort	Hochschule	Studiengang	Abschluss	Dauer in Monaten	Form	Kosten in Euro	Akkreditierung
Vallendar	WHU - Otto Beisheim School of Management	General Management	MBA	15	VZ	35 000	AACSB, EQUIS, FIBAA
Vallendar	Kellogg-WHU	General Management	MBA	24	Exec	70 000	AACSB, EQUIS, FIBAA
Villingen-Schwenningen	Hochschule Furtwangen	Executive MBA	MBA	24	TZ	18 000	FIBAA
Villingen-Schwenningen	Hochschule Furtwangen	International Business Management	MBA	12	VZ	8000	ACQUIN geplant, FIBAA
Weingarten	Hochschule Ravensburg-Weingarten	Betriebswirtschaft/Produktion	MBA	24	TZ	11 000	ACQUIN
Weingarten	Hochschule Ravensburg-Weingarten	International Business Management	MBA	18	TZ	14 900	ACQUIN
Weingarten	Hochschule Ravensburg-Weingarten	Management Sozial- und Gesundheitswesen	MBA	30	TZ	8000	AHPGS
Wernigerode	Hochschule Harz	Management/Betriebswirtschaft	MBA	30	TZ	9900	ACQUIN geplant
Wernigerode	Hochschule Harz	Touristikmanagement	MBA	k.A.	TZ	6000	ACQUIN geplant
Wien	ARGE Bildungsmanagement	Leadership und Soziales Management	MBA	24	TZ	10 699	k.A.
Wien	ARGE Bildungsmanagement	Eventmanagement	MBA	24	TZ	9204	k.A.
Wien	Technische Universität Wien	General Management	M.A.	24	TZ	20 900	k.A.
Wien	IMADEC	Executive MBA	MBA	12	Exec	42 000	k.A.
Wien	MODUL University Vienna	Tourism Management	MBA	24	TZ	28 000	AMBA, EQUIS
Wien	MODUL University Vienna	Public Governance and Management	MBA	24	TZ	28 000	Öst. Akkr.rat
Wien	MODUL University Vienna	New Media Technology	MBA	24	TZ	28 000	Öst. Akkr.rat
Wien	PEF Privatuniversität für Management	Entrepreneurship	MBA	21	Exec	30 000	k.A.
Wien	PEF Privatuniversität für Management	Personal- und Organisationsentwicklung	M.Sc.	21	TZ	24 000	k.A.
Wien	PEF Privatuniversität für Management	Baumanagement und Unternehmensführung	M.Sc.	20	TZ	22 000	k.A.
Wien	SMA - Sales Manager Akademie	Sales/Marketing	MBA	24	Exec	20 900	k.A.
Wien	WU Executive Academy	Executive MBA	MBA	14	Exec	39 000	AACSB*, AMBA, EQUIS, FIBAA
Wien	WU Executive Academy	Professional MBA	MBA	18	Exec	27 500	AMBA, EQUIS, FIBAA
Wien	WU Executive Academy	LLM International Tax Law	LL.M.	24	TZ	11 900	EQUIS
Wildau	Wildau Institute of Technology	Energiemanagement/Infrastruktur	MBA	24	TZ	12 000	ACQUIN
Wildau	Wildau Institute of Technology	Internationales Projektmanagement	MBA	24	TZ	12 000	ACQUIN
Wildau	Wildau Institute of Technology	Medizinisches Versorgungsmanagement	MBA	24	TZ	12 000	ACQUIN
Wildau	Wildau Institute of Technology	Luftverkehrsmanagement	MBA	24	TZ	11 800	FIBAA
Wismar	Hochschule Wismar	Master of Business Consulting	M.BC.	24	Fern	10 800	FIBAA
Wolfenbüttel	Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel	Umwelt- und Qualitätsmanagement	MBA	24	Fern	6358	ZEvA
Worms	Fachhochschule Worms	Business Travel Management	MBA	24	TZ	19 200	FIBAA
Würzburg	Universität Würzburg	Executive MBA	MBA	24	Exec	20 500	AACSB*, FIBAA
Würzburg	Hochschule für angewandte Wissenschaften WÜ-SW	Gesundheitsmanagement	MBA	24	TZ	12 000	ACQUIN geplant
Würzburg	Hochschule für angewandte Wissenschaften WÜ-SW	Baumanagement	MBA	18	TZ	8200	ACQUIN
Zürich	ETH Zürich, SCM	International Supply Chain Management	MBA	18	Exec	48 000	EQUIS
Zürich	HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich	MBA International Business	MBA	24	TZ	25 000	k.A.
Zürich	HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich	Executive MBA - Marketing	MBA	15	Exec	32 000	k.A.
Zürich	Universität Zürich	Executive MBA Universität Zürich	MBA	18	Exec	45 000	AACSB, EQUIS
Zurich-Airport	University of Strathclyde Business School	Corporate Strategy	MBA	24	Exec	40 000	AACSB, AMBA, EQUIS
Zürich-Regensdorf	Fernfachhochschule Schweiz	General Management	MBA	24	Exec	17 300	k.A.
Zweibrücken	Fachhochschule Kaiserslautern	MBA Vertriebsingenieur	MBA	24	Fern	7800	AQAS
Zweibrücken	Fachhochschule Kaiserslautern	MBA Marketing-Management	MBA	24	Fern	7800	AQAS

*über Partnerhochschule

Impressum

Herausgeber: Jürgen Scholl

Redaktion: Erwin Stickling, Chefredakteur; Christiane Siemann, freie Mitarbeiterin, Christine Demmer, freie Mitarbeiterin

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de, www.personalwirtschaft.de

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter: www.personalwirtschaft.de

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann

Anzeigen:
Karin Kamphausen (Verkaufsleitung), Telefon: 0221/94373-7629, E-Mail: kkamphausen@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media, Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7836, E-Mail: kodening@wolterskluwer.de

Herstellung: Frauke Helene Hille

Gestaltung: Art + Work, Köln, Lars Auhage, Martin Schwarz

ISSN 97803331

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen: Druckerei Wilhelm & Adam OHG, Werner-von-Siemens-Straße 29, 63150 Heusenstamm